

SKRIPSI
ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM
MENINGKATKAN PENJUALAN PADA
WARNET HARLENS PEKANBARU



Disusun Oleh

SULBIANA
10671004787

JURUSAN MANAJEMAN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2010

**ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM
MENINGKATKAN PENJUALAN PADA
WARNET HARLENS PEKANBARU**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Oral
Comprehensive Sarjana Lengkap Pada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau**

**OLEH
SULBIANA
10671004787**



JURUSAN MANAJEMAN

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2010**

ABSTRAK

Analisis Strategi Bersaing dalam Meningkatkan Penjualan Pada Warnet Harlens Pekanbaru

Oleh:

SULBIANA

Penelitian ini dilakukan pada Warnet Harlens Pekanbaru yang berlangsung pada bulan april 2010 hingga selesai. Penulis melakukan penelitian ini Untuk mengetahui strategi bersaing telah dapat meningkatkan penjualan pada Warnet Harlens Pekanbaru.

Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: “Diduga Kebijakan Bersaing Yang Diterapkan Oleh Warnet Harlens Adalah Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh, Strategi Diferensiasi Dan Fokus.”

Penelitian ini memerlukan data primer dan data sekunder, dalam penelitian ini pengambilan sample secara Cluster Sampling yaitu mengambil 40 orang yang dianggap bisa mewakili seluruh karyawan dan pelanggan. Dalam melakukan analisis data penulis menggunakan metode analisis deskriptif dengan menganalisa data yang telah dikumpulkan dari hasil penelitian dan dihubungkan dengan landasan teori yang telah dikemukakan ditelaah pustaka. Untuk selanjutnya diambil suatu kesimpulan.

Pada penelitian ini ada tiga variable yaitu Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh, Strategi Diferensiasi dan Fokus.

Dari penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut: Bahwa strategi keunggulan biaya menyeluruh strategi diferensiasi dan fokus mempengaruhi peningkatan penjualan pada Warnet harlens Pekanbaru. Hal ini dapat dilihat bahwa dari persentase masing-masing variabel diatas 50% , ini berarti strategi bersaing dapat meningkatkan penjualan pada Warnet Harlens Pekanbaru.

Berdasarkan hasil penelitian ini penulis menyarankan kepada pihak perusahaan untuk lebih memperhatikan startegi bersaing tersebut, seperti strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi, dan fokus.

Keyword : Strategi Bersaing

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I. PENDAHULUAN	
I.1 Latar belakang.....	1
I.2 Perumusan masalah.....	8
I.3 Tujuan dan mamfaat penelitian.....	8
I.4 Sistematika penulisan.....	9
BAB II. TELAAH PUSTAKA	
A. Telaah Pustaka	11
1. Pengertian strategi.....	11
2. Pengertian bersaing	12
3. Strategi bersaing.....	21
4. Analisis pesaing.....	25
5. Pengertian jasa dan ruang lingkupnya.....	36
6. Kualitas Jasa.....	38
7. Pelayanan.....	40
8. Market Share.....	44
9. Konsep penjualan.....	46
10.Ekonomi dan persaingan dalam islam.....	48
B. Hipotesis.....	50
C. Variabel penelitian	50
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Lokasi dan waktu penelitian	51
B. Jenis dan sumber data.....	51
C. Populasi dan sampel	51
D. Teknik pengumpulan data	51
E. Analisis data.....	52
BAB IV. TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah Ringkas perusahaan.....	53
B. Struktur organisasi.....	53
C. Aktivitas usaha warnet Harlens	55

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Tingkat Pekerjaan.....	56
B. Tingkat Pendidikan.....	56
C. Kebijakan Biaya yang diterapkan pada Warnet Harlens dan Pesaingnya.....	58
D. Analisis variabel.....	59
1. Strategi keunggulan biaya menyeluruh.....	59
2. Strategi diferensiasi.....	67
3. Fokus.....	75

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

A. kesimpulan	83
B. Saran	84

Daftar Pustaka

Lampiran

Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan usaha yang semakin keras, memaksa setiap perusahaan bisnis untuk bertahan dengan bersaing dan juga bertahan dengan tepat memilih strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan. Hanya perusahaan yang mampu menyesuaikan dengan keadaan lingkungan yang mampu bertahan dan mampu mengembangkan usahanya. Untuk itu, suatu perusahaan bisnis harus mampu memilih strategi yang tepat untuk perusahaan tersebut.

Usaha bisnis warnet dapat dipengaruhi oleh kemampuan kita dalam mengolah manajemen kinerja perusahaan. Sebelum maupun sesudah memulai usaha, ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam menjalankan usaha bisnis yaitu, kreatif mencari sumber modal, lokasi SDM, dan promosi.

Internet bukan lagi hal asing buat sebagian besar manusia yang ada di dunia. Teknologi ini adalah teknologi komunikasi yang paling sempurna. Dengan teknologi internet bisa diperoleh informasi dari seluruh dunia. Internet bukan lagi barang tambahan melainkan telah menjadi kebutuhan, apa lagi di kalangan pelajar dan mahasiswa internet merupakan kebutuhan yang sangat penting. Internet merupakan kebutuhan studi, komunikasi, menambah wawasan, dan lain sebagainya. Hal inilah yang sangat mendorong para pengusaha mendirikan usaha bisnis Warung Internet (*warnet*).

Trend meningkatnya pengguna warnet perlu dicermati, karena memiliki dua sisi yang saling bertolak-belakang. Sisi positifnya, dengan tumbuhnya para pengguna warnet, maka diharapkan para pengusaha warnet akan dapat memanen untung dan meningkatkan usahanya. Hal tersebut akan memacu para pemilik modal untuk menanamkan pundi-pundi uangnya pada bisnis warnet. Sehingga, masyarakat akan semakin menikmati mutu layanan dan biaya akses Internet yang kompetitif, seiring dengan terciptanya persaingan yang sehat antar warnet.

Di sisi lain, meningkatnya jumlah pengguna warnet, bukan tidak mungkin akan menyeret para pemilik modal untuk membangun warnet hanya sebagai *profit center*. Margin keuntungan hanya akan dihitung berdasarkan nilai nominal uang yang masuk dalam meja kasir. Warnet tidak diposisikan, setara dengan perpustakaan, yang harus dikawal, dijaga dan dirawat sebagaimana lazimnya sebuah perpustakaan misalnya. Inilah yang menyebabkan mengapa warnet pada akhirnya menjadi sentra informasi dan aktifitas apa saja, termasuk *cybercrime*. Industri warnet tentunya juga tak surut dari terpaan masalah-masalah yang melingkupi keberadaan warnet. Tak heran, ketika banyak warnet bermunculan bak cendawan di musim hujan, banyak pula warnet yang gugur meninggalkan nama. Permasalahan muncul silih berganti. Aspek hukum, aspek bisnis, aspek keamanan dan aspek teknologi merupakan suatu problematika yang khas bagi tiap warnet, di tiap daerah.

Di Jalan Delima merupakan salah satu lingkungan tempat tinggal mahasiswa dan pelajar, maka ini merupakan daerah pasar yang baik untuk

bisnis jasa ini, sehingga banyak bermunculan usaha bisnis warnet. Hal itu memicu persaingan yang ketat diantara warnet yang ada. Dengan peningkatan atau meningkatnya jumlah "mahasiswa dan pelajar" yang berada di lingkungan ini, akan tetapi bisnis ini masih bisa bertahan walaupun dengan persaingan yang semakin ketat baik bersaing dengan pesaing lama maupun pesaing baru. Bahkan jumlah usaha warnet di lingkungan ini semakin bertambah, hal ini berarti kondisi tersebut tidak mempengaruhi jumlah populasi warnet. Sebagian besar warnet di lingkungan ini merupakan usaha kecil menengah. Sebagian besar modal awal berkisar dari Rp 40 juta hingga Rp 100 juta, hanya sejumlah 30% warnet yang memiliki modal awal diatas Rp100 juta. Segmen pasar nampaknya menjadi pertimbangan utama dalam memilih lokasi untuk membuka usaha warnet.

Hal inilah yang menjadi alasan mengapa umumnya warnet membuka usaha disekitar kampus ataupun tempat tinggal mahasiswa. Akibatnya usaha warnet lingkungan kampus ataupun tempat tinggal mahasiswa. Meskipun terkesan sangat terkonsentrasi di lokasi-lokasi tertentu, para pengelola warnet tersebut umumnya tidak merasa khawatir kekurangan pelanggan. Hal ini wajar mengingat jumlah mahasiswa memang tergolong cukup besar, sehingga pengelola warnet tidak segan-segan untuk membuka usaha berdampingan dengan beberapa pesaing sekaligus.

Untuk menyiasati pendapatan yang kurang memadai, umumnya warnet menyediakan berbagai macam layanan tambahan, meliputi jasa pengetikan, *scanning* gambar, *printing*, hingga perbaikan *hardware* untuk mendapatkan

tambahan pendapatan. Usaha lain yang juga diminati oleh pengusaha warnet adalah penjualan makanan dan minuman karena biasanya para pelanggan menghabiskan banyak waktu di warnet.

Tarif yang biasa ditawarkan oleh warnet berkisar rata-rata Rp3000,- perjam. Dengan adanya pungutan yang bisa dikatakan liar dan perang harga diantara warnet tersebut, warnet akan semakin banyak mengeluarkan biaya walaupun dengan penghasilan yang terbatas. Dalam kondisi lingkungan seperti ini perusahaan dituntut untuk menerapkan strategi yang tepat dalam mempertahankan kinerja perusahaan. Kondisi ini akan mengakibatkan seluruh warnet untuk semakin bersaing dalam menjalankan usaha dengan memilih strategi yang tepat dalam bersaing.

Warnet Harlens merupakan salah satu warnet yang tumbuh dan berkembang di Jalan Delima yang kegiatan usahanya adalah menjual jasa, sama halnya dengan kegiatan usaha-usaha lainnya yang bertujuan mencapai tingkat penjualan jasa sesuai dengan yang diharapkan, namun untuk mencapai usaha ini warnet harlens menghadapi persaingan yang sangat kompetitif dari usaha sejenis hal ini ditandai dengan banyaknya atau maraknya bermunculan Warnet-warnet kususnya dilingkungan operasional Warnet Harlens

Berikut ini dapat dilihat pencapaian atau realisasi penjualan jasa.

Realisasi penjualan jasa Warnet Harlens di bandingkan target yang ingin dicapai oleh usaha Warnet Harlens dalam ukuran waktu 8 bulan terakhir pada Tahun 2009 dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.1: Realisasi penjualan jasa pada Warnet Harlens Pekanbaru Mei s.d Desember 2009

Bulan	Data penjualan	Persentase perkembangan
Januari	6.307.000	0
Februari	5.386.000	(14,60%)
Maret	7.981.000	48,18%
april	8.517.000	6,71%
Mei	9.787.000	14,91%
Juni	10.462.500	6,90%
Juli	10.414.000	0,49%
Agustus	10.877.000	3.45%
September	8.504.510	(21,81%)
Oktober	10.064.000	18.33%
November	8.398.000	(16.55%)
Desember	9.120.000	8,59%

Sumber: Laporan Keuangan Warnet Harlens Tahun 2009

Dari table diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pada bulan Januari 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan dari penjualan jasa warnet sebesar Rp.6.307.000.
- b. Pada bulan Februari 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan dari penjualan jasa warnet sebesar Rp.5.386.000 atau turun sebesar 14,60%.
- c. Pada bulan Maret 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan dari penjualan jasa warnet sebesar Rp.7.981.000 atau naik sebesar 48,14%.
- d. Pada bulan April 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan dari penjualan jasa warnet sebesar Rp.8.517.000 atau naik sebesar 6,71%.

- e. Pada bulan Mei 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan dari penjualan jasa warnet sebesar Rp.9.787.000.
- f. Pada bulan Juni 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan penjualan jasa sebesar Rp.10.462.500 atau naik sebesar 6,90%.
- g. Pada bulan Juli 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan penjualan jasa sebesar Rp.10.514.000 atau naik sebesar 0,49%.
- h. Pada bulan Agustus 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan penjualan jasa sebesar Rp.18.877.000 atau naik sebesar 3,45%.
- i. Pada bulan September 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan penjualan jasa sebesar Rp.8.504.510 atau turun sebesar 21,81%.
- j. Pada bulan Oktober 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan penjualan jasa sebesar Rp.10.064.000 atau naik sebesar 18.33%.
- k. Pada bulan November 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan penjualan jasa sebesar Rp.8.398.000 atau turun sebesar 16,55%.
- l. Pada bulan Desember 2009, warnet Harlens ini memperoleh pendapatan penjualan jasa sebesar Rp.9.120.000 atau naik sebesar 8,59%.

Dari kondisi diatas dapat dilihat tingkat penjualan yang diharapkan dengan realisasasi yang dicapai dalam delapan bulan terakhir pada tahun 2009 mengalami fluktuasi. Hal ini di sebabkan salah satunya karena semakin ketatnya persaingan dalam usaha.

Untuk mencapai dan memperoleh volume penjualan yang diharapkan di perlukan strategi bersaing. Strategi bersaing merupakan salah satu mata rantai dan manajemen pemasaran. Dapat dilihat usaha sejenis merupakan pesaing

bagi Warnet Harlens dan lokasi usahany berdekatan dengan lokasi usaha warnet seperti tertera dibawah ini dengan jarak antar warnet Harlens dengan para pesaingnya.

Tabel 1.2: Pesaing pada Warnet Harlens Pekanbaru

No	Nama Pesaing	Alamat	Jaraknya
1	Warnet Pelangi	Jalan Delima	± 300 m
2	Warnet Matahari	Jalan Delima	± 15 m
3	Warnet BRB	Jalan Delima	± 200 m
4	Warnet Ford	Jalan Delima	± 50

Sumber: *Laporan Keuangan Warnet Harlens Tahun 2009*

Di samping itu usaha Warnet Harlens ini harus mengetahui apakah pesaing menjalankan strategi dan mencapai tujuan mereka atau tidak. Hak ini tergantung pada kemampuan masing-masing pesaing. Jadi pemilik usaha harus mengidentifikasi secara tepat berbagai kekuatan dan kelemahan mereka. Biasanya setiap unit usaha mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing melalui data sekunder, pengalaman pribadi dan desas-desus. Tetapi sebaiknya Warnet harlens melakukan riset pemasaran terhadap pelanggan, pemasok maupun pesaing. Data itu kemudian dianalisis untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk menilai pesaing.

Berdasarkan uraian-uraian diatas penulis merasa tertarik melakukan penelitian dalam usaha Warnet Harlens ini dalam sikripsi dengan judul

:”ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM MENINGKATKAN PENJUALAN PADA WARNET HARLENS PEKANBARU”.

B. Perumusan Masalah

Setelah melihat beberapa data dan uraian dengan permasalahan warnet Harlens di atas, maka dapat ditarik kesimpulan perumusan masalah sebagai berikut Apakah strategi bersaing pada Warnet Harlens pekanbaru telah dapat meningkatkan penjualan?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian ini adalah:
 - a. Untuk mengetahui Strategi apa yang dilakukan oleh Warnet Harlens dalam meningkatkan penjualan.
 - b. Untuk menganalisis strategi bersaing yang diterapkan oleh Warnet Harlens.
2. Manfaat Penelitian
 - a. Memberikan informasi bagi perusahaan guna mempertahankan keunggulan bersaing melalui kebijakan-kebijakan yang dibuat, guna untuk mempertimbangkan harga dan meningkatkan pelayanan.
 - b. Sebagai penerapan ilmu yang diperoleh selama di bangku perkuliahan.
 - c. Sebagai salah satu syarat penyelesain studi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri sultan Syarif Kasim Pekanbaru.

D. Sistematika penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini uraian yang penulis kemukakkan adalah mencakup latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESA

Pada bab ini penulis menguraikan tentang strategi bersaing, pengertian bersaing, analisis pesaing, implementasi strategi bersaing, pengertian jasa dan ruang lingkupnya, market share dan kosep penjualan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini penulis mengemukakan tentang lokasi penelitin, jenis sumber data, metode pengumpulan data, populasi data dan sample serta analisis data

BAB IV : GAMBARAN UMUM WARNET HARLENS PEKANBARU

Disini akan dikemukakan tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan aktifitas-aktifitas perusahaan.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menguraikan hasil penelitian dan pembahasan sesuai variabel–variabel yang diteliti

BAB VII : KESIMPULAN DAN SASARAN

Dalam bab terakhir ini penulis mncoba membuat beberapa kesimpulan atas seluruh analisa dan penilaian yang telah dilakukan dalam pembuatan sikripsi ini kemudian mengemukakan saran-saran yang tentunya diharapkan bermanfaat bagi Warnet Harlens.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Pengertian Strategi

Apabila kita menelusuri kembali prinsip-prinsip strategi maka kita akan menyadari bahwa strategi itu hampir menyerupai “seni perang” yang dipergunakan oleh pemimpin militer dalam medan perang. Mereka mencari adalah senjata apa yang paling ampuh untuk menentukan pihak lawan.

Strategi adalah hal menetapkan arah kepada manajemen dalam arti orang tentang sumber daya dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar (**Crown, 2005 : 5**)

Manajemen strategi adalah suatu proses keseimbangan yang membuat organisasi secara keseluruhan dapat *match* dengan lingkungannya, atau dengan kata lain organisasi secara keseluruhan dapat selalu respons terhadap perubahan-perubahan di dalam lingkungan baik yang bersifat internal maupun eksternal. (**Crown, 2005 : 9**)

Selain itu Fred R. David mengungkapkan bahwa manajemen strategi adalah tentang perumusan pelaksanaan dan evaluasi, keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. (**David, 2004 : 5**)

Dari beberapa pengertian strategi diatas ada beberapa unsur yang penting yaitu:

- a. Strategi perusahaan adalah suatu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif yang terpadu dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Dalam menyusun strategi perlu dihubungkan dengan lingkungan perusahaan karena lingkungan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga dapat disusun kekuatan strategi perusahaan.
- c. Dalam mencapai tujuan perusahaan terdapat berbagai cara dipertimbangkan dan dipilih.

Jadi dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang dihubungkan dengan lingkungan perusahaan sehingga terbentuk kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

2. Pengertian Bersaing

Munculnya pesaing dalam suatu pemasaran umumnya dapat menyebabkan penurunan volume penjualan pada perusahaan. Ini disebabkan karena konsumen mempunyai pilihan yang lebih banyak, baik dalam kualitas produk dan harga. Namun demikian bila pihak perusahaan dapat mengembangkan suatu kebijaksanaan pemasaran yang tepat, persaingan tidak banyak membawa pengaruh terhadap volume penjualan.

Persaingan adalah ketika organisasi berperang atau berlomba untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar peringkat survey, atau sumber daya yang dibutuhkan

Setiap perusahaan tidak dapat menghindari dari kemungkinan bersaing dengan perusahaan lainya dalam bidang pemasaran. Namun persaingan dapat

dijadikan cambuk bagi perusahaan untuk lebih berhati-hati dalam menjalankan roda-roda perusahaan. Hal ini diperlukan agar perusahaan mampu menjawab persaingan yang terjadi.

Persaingan biasanya terjadi bila sejumlah perusahaan menawarkan produk-produk atau jasa-jasa yang relatif sama. Tetapi dalam kenyataan persaingan muncul akibat barang-barang atau jasa-jasa yang ada memperebutkan pemenuhan kebutuhan atau daya beli yang sama.

Ada empat tingkat persaingan berdasarkan tingkat substitusi produk:
(Kotler, 2004 : 311)

1. Persaingan merek yaitu perusahaan dapat melihat persaingan sebagai perusahaan yang lain dan menawarkan produk dan jasa sejenis pada pelanggan yang sama dengan harga yang sama.
2. Persaingan industri yaitu perusahaan dapat memandang persaingan dengan lebih luas sebagai semua perusahaan yang membuat produk atau jenis produk yang sama.
3. Persaingan bentuk yaitu perusahaan dapat memandang persaingan dengan lebih luas sebagai semua produk manufaktur perusahaan yang memberikan jasa yang sama.
4. Persaingan umum yaitu perusahaan dapat memandang persaingan dengan lebih luas sebagai semua perusahaan yang bersaing untuk mengkonsumsi rupiah yang sama.

Adapun sumber-sumber persaingan yang ada pada dapat berasal dari:

- a. Barang sejenis yang dihasilkan oleh perusahaan lain.

- b. Barang pengganti atau substitusi.
- c. Barang lain yang dibuat perusahaan lain yang sama-sama menginginkan uang konsumen.

Suatu perusahaan dapat memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan pesaingannya, ada dua jenis dasar keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh perusahaan yaitu biaya rendah dan diferensiasi.

Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cakupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan menghasilkan tiga strategi generic untuk mencapai kinerja diatas rata-rata dalam suatu industri
Yaitu: **(Porter : 32)**

a. Keunggulan biaya

Keunggulan biaya barangkali merupakan yang paling jelas dari ketiga strategi generic. Dalam sebuah perusahaan bersiap menjadi prosedur berbiaya rendah dalam industrinya. Sumber-sumber keunggulan biaya bervariasi dan bertanggung kepada struktur industri. Sumber-sumber itu mungkin mencakup pengajaran skala ekonomis, teknologi milik sendiri, akses berferensi ke bahan mentah. Dengan harga yang sama atau lebih rendah dari peminannya biaya diwujudkan kedalam keuntungan yang lebih tinggi.

b. Keunggulan diferensiasi produk

Dalam strategi diferensiasi perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya di sepanjang beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi dapat didasarkan pada produk

itu sendiri, system penyerahan produk yang digunakan untuk menjual, pendekatan pemasar dan jajaran luas faktor lain.

c. Fokus

Strategi ini berada dengan kedua strategi diatas, karena mengenakan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimumkan strategi untuk segmen sasaran, penganut strategi fokus ini berusaha mencapai keunggulan bersaing secara keseluruhan. Dengan demikian penganut strategi fokus dapat mencapai keunggulan bersaing dengan mendedikasikan pada segmen tersebut secara eksekutif.

3. Strategi Bersaing

Semakin banyak persaingan antara perusahaan sejenis seiring dengan meningkatnya dunia usaha menyebabkan masing-masing perusahaan merancang strategi yang data mengungguli pesaingnya, persaingan yang ada biasa berbentuk persaingan yang secara langsung antara perusahaan dengan perusahaan pengasil barang substitusi yang sewaktu-waktu menyerobot pasar yang sudah ada. persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Menurut Michael E Porter strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagai mana bisnis akan bersaing, apa seharusnya apa yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. **(Porter : xv)**

Persaingan adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan yang tidak dapat dihindari begitu saja. Dimana persaingan merupakan salah satu yang sangat efektif untuk mendorong dan berfikir.

Keunggulan bersaing merupakan hasil dari kemampuan perusahaan menanggulangi ilmu faktor persaingan secara baik. Lima kekuatan persaingan:

(Kuncoro, 2006 : 26)

1. Persaingan sesama pesaing dalam industri
Menurut Porter faktor persaingan antar pesaing dalam industri yang sama inilah yang menjadi sentral kekuatan persaingan
2. Ancaman masuknya pendatang baru
Sebab perusahaan tertarik untuk terjun kedalam suatu industri tersebut menawarkan keuntungan (*retrun*) yang tinggi. Secara makro, datangnya pemain baru akan membuat persaingan lebih ketat dan akhirnya perjuangan pada turunya laba dan diterima bagi semua perusahaan.
3. Ancaman barang substitusi
Barang substitusi merupakan barang atau jasa dapat menggantikan produk sejenis. Ancaman barang substitusi dapat dijelaskan oleh faktor berikut:
 - a. Harga relatif
 - b. Biaya mengalihkan ke produk lain
 - c. Kecenderungan pembeli untuk mensubstitusi
4. Daya tawar pembeli atau konsumen
Faktor yang dapat meningkatkan kekuatan tawar pembeli
 - a. Pangsa pembeli besar
 - b. Biaya mengalihkan ke produk
 - c. Banyaknya produk substitusi daya tawar pembeli menjadi rendah jika tidak terdapat barang substitusi, sehingga mau tidak mau pembeli hanya mempunyai satu pilihan produksi
 - d. Tidak atau minimumnya diferensiasi produk
5. Daya tawar penyedia input (pemasok)
6. Menyedia input daya tawar yang tinggi bila perusahaan tersebut menjadi satu-satunya penyedia bahan baku bagi perusahaan lain yang membutuhkan inputnya.

Para pesaing ini perlu diidentifikasi, dimonitor dan dikalahkan untuk memperoleh dan mempertahankan kesetiaan pelanggan kepada perusahaan yang bersangkutan.

Strategi bersaing merupakan kombinasi antara tujuan akhir yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan alat atau kebijakan dimana perusahaan sampai kesana. Perusahaan mempunyai istilah yang berbeda untuk beberapa konsep yang digambarkan.

Dalam studi kelayakan bisnis, perusahaan juga perlu mempelajari produk harga, saluran distribusi maupun promosi yang dilakukan oleh pesaing terdekat agar dapat menatap strategi pemasaran yang kompetitif dan efektif. Dengan cara ini perusahaan dapat menemukan bidang-bidang yang berpotensi untuk dijadikan keunggulan sekaligus mengetahui titik-titik kelemahan kompetitifnya sehingga dapat menyusun suatu strategi menyerang maupun bertahan terhadap pesaingannya.

Berikut ini disajikan langkah-langkah dalam menganalisis pesaing itu

1. Mengidentifikasi Pesaing

Perusahaan dapat mendefinisikan para pesaingannya sebagai suatu perusahaan yang mempunyai salah satu lebih dari ciri-ciri

- a. Perusahaan yang menawarkan produk maupun harga yang sama kepada pelanggan.
- b. Perusahaan yang membuat produk atau kelas produk yang sama.
- c. Perusahaan yang merebut produk dan memasok layanan yang sama

d. Perusahaan yang bersaing merebut uang dari konsumen yang sama.

Dengan menggunakan hasil identifikasi ini, perusahaan dapat melangkah ketahapan berikutnya, yaitu bagaimana menentukan sasaran penting.

2. Menentukan sasaran pesaing

Pada dasarnya semua pesaing akan berusaha memaksimalkan laba mereka, tetapi kenyataan ada pesaing yang berbeda penekanan labanya., baik laba jangka pendek, maupun jangka panjang. Selain itu ada pesaing yang orientasinya bukan pada memaksimalkan laba melainkan memuaskan pelanggan. Para pesaing itu memiliki sasaran yang relative berbeda seperti komponen pangsa pasar, arus kas, pemakaian teknologi dan pelayanannya. Jadi dengan mengetahui sasaran pesaing serta penekanan-penekannya, perusahaan dapat menentukan apakah mereka puas dengan situasi saat ini dan bagaimana kemungkinan reaksinya atas berbagai tindakan kompetitif.

3. Mengidentifikasi strategi bersaing

Semakin mirip strategi suatu perusahaan dengan perusahaan lain.semakin ketat persaingan antara mereka. pesaing pada umumnya dapat digolongakan menjadi beberapa kelompok dan tiap kelompok memiliki strategi yang serupa.kelompok ini disebut dengan kelompok strategis. Persaingan terjadi diantara kelompok strategis tetapi yang bersangkutan, seperti mutu, ciri ragam produk dari masing-masing pesaing, layanan, kebijakan harga, distribusi, program promosi dan lain-lain.

4. Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing

Ini dilakukan untuk mengetahui apakah pesaing menjalankan strategi dan mencapai tujuan mereka atau tidak. Hal ini tergantung pada kemampuan masing-masing. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi secara tepat berbagai kekuatan dan kelemahan mereka. Biasanya perusahaan mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing melalui data-data sekunder, pengalaman pribadi dan desas-desus. Tetapi sebaiknya perusahaan melakukan riset pemasaran terhadap pelanggan, pemasok maupun dealer data itu kemudian dianalisis untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk menilai pesaing.

5. Memperkirakan pola reaksi

Masing-masing pesaing bereaksi secara berbeda. Ada yang bereaksi dengan cepat ada pula yang lambat atau bahkan tidak bereaksi sama sekali. Berbeda pesaing hanya akan bereaksi terhadap serangan tertentu saja dan tidak untuk serangan lainnya. Sehingga beberapa pesaing menunjukkan pola reaksi yang dapat diramalkan sebelumnya.

6. Memilih Pesaing

Setelah menentukan pesaing utamanya melalui keputusan sebelumnya mengenai sasaran pelanggan, saluran distribusi dan bauran pemasaran, perusahaan harus memutuskan pesaing mana yang harus diserang

Kondisi persaingan sangat mempengaruhi kebijaksanaan dalam pemasaran produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan perlu mengetahui reaksi persaingan yang terjadi di pasar serta

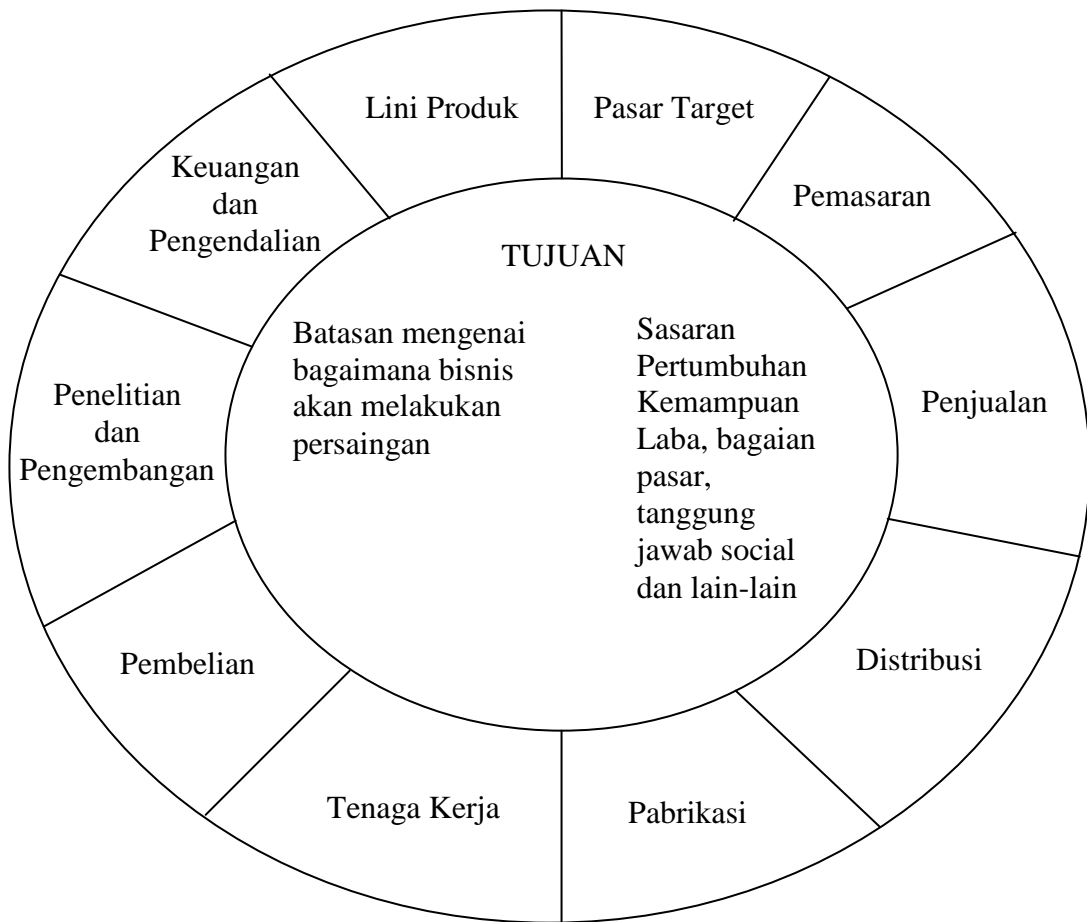
sumber penyebabnya. Ada beberapa bentuk reaksi umum dari para pesaing.

(Kotler, 2004 : 328)

- a. Pesaingan yang lamban: beberapa pesaing tidak bereaksi dengan cepat atau kuat terhadap tindakan persaingan tertentu. Mereka merasa pelanggan mereka setia, mereka mungkin lambat dalam mengamati pergerakan, mereka mungkin kekurangan dana untuk bereaksi. Perusahaan harus menduga alasan-alasan perilaku pesaing santai.
- b. Pesaing selektif: pesaing dapat bereaksi hanya pada jenis serangan tertentu dan tidak pada serangan lain. Ia dapat bereaksi terhadap potongan harga untuk mengisyaratkan bahwa hal ini tersebut menandakan kegagalan mereka. Tetapi ia mungkin tidak bereaksi terhadap peningkatan pengeluaran iklan, karena yakin iklan kurang memberikan ancaman.
- c. Pesaing macan: perusahaan ini bereaksi dengan gesit dan kuat terhadap setiap serangan dengan wilayahnya. Pesaing macan menandakan bahwa perusahaan lain lebih baik tidak menyerang karena pihak yang bertahan akan bertarung sampai akhir.
- d. Pesaing stokastik: beberapa pesaing mungkin dapat menunjukkan pola reaksi yang dapat diduga. Pesaing-pesaing tersebut mungkin atau tidak mungkin membalas kejadian tersebut, dan tidak ada jalan untuk meramalkan hal ini berdasarkan ekonomi, sejarah, atau yang lainnya.

Ada suatu alat untuk menggambarkan aspek-aspek pokok dan strategi bersaing yang disebut dengan roda strategi bersaing. **(Porter : xvi)**

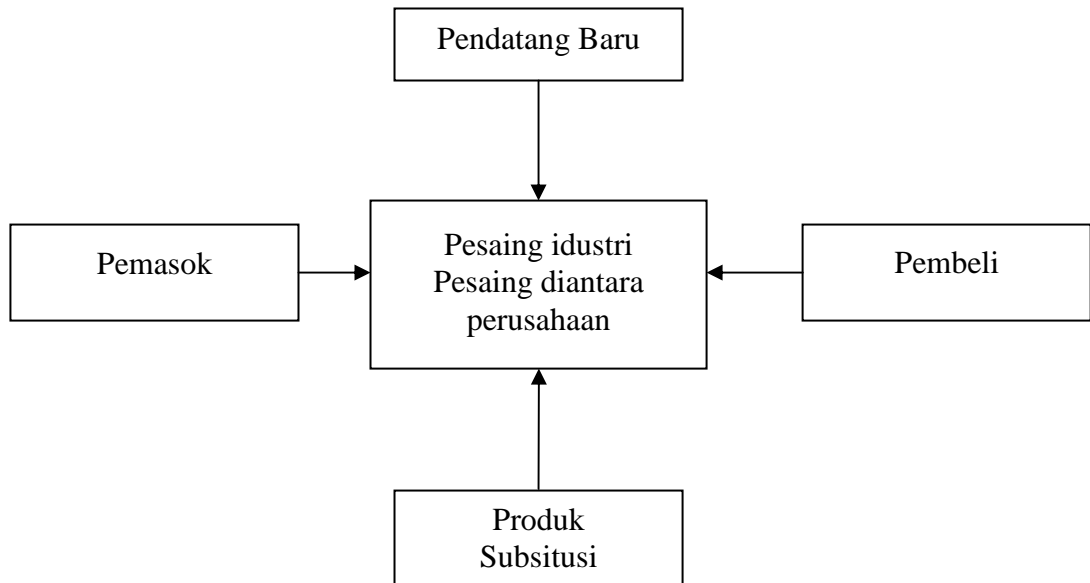
Gambar 1: Roda Strategi Bersaing



Sumber :Porter, Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing

Dipusat roda adalah tujuan-tujuan perusahaan yang merupakan defenisi secara luas mengenai bagaiman perusahaan ini ingin bersaing dalam serta sasaran-saran ekonomi dan non ekonomi.

Berbagai faktor yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba dalam industri. Keadaan pesaing dalam suatu industri pertanggung pada lima kekuatan persaingan pokok seperti terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2: Lima faktor persaingan yang menentukan kemampuan industri

Sumber : Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul, Michael E Porter

Keterangan Gambar

Ad. A. masuknya pendatang baru

Pendatang baru adalah suatu industri membawa kapasitas baru. Keinginan untuk berbuat bagian pasar serta sering juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampulabaan.

Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung pada rintangan masuknya yang ada digabung dengan reaksi dan industri.

Ad.B. Produk Substitusi

Produk substitusi membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga baru (ceiling price) yang dapat diberikan oleh perusahaan

dalam industri. Makin tinggi alternative harga yang ditawarkan oleh produk pengganti makin ketat.

Ad.C.Kekuatan pertawaran pembeli

Pembeli bersaing dalam industri dengan cara memaksa turun tawar menawar untuk mutu yang lebih baik, serta berperang sebagai pesaing satu sama lain semuanya dengan mengembangkan kemampuan industri.

Ad.D. Kekuatan pertawaran pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. pemasok yang kuat karenanya dapat menekankan kemampuan industri yang tidak mampu mengimbangi kenaikan harganya.

Ad,E. pesaing antara perusahaan

Setelah kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri serta sebab-sebab pokoknya didiagnosis, perusahaan berada dalam posisi untuk mengenali kekuatan dan kelemahan relative terhadap industri. Dari sudut pandang strategis, kekuatan dan kelemahan yang sangat penting adalah sosok dari tiap kekuatan persaingan.

Strategi bersaing bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defenisi guna menciptakan posisi yang aman (defendable position) terhadap kelima kekuatan persaingan secara luas ini mencakup sejumlah pendekatan yang mungkin. (**Porter : 27**)

- a. Menetapkan perusahaan dalam posisi sedemikian sehingga kemampuannya memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada.
- b. Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis dan karenanya memperbaiki posisi relative perusahaan.
- c. Mengantisipikasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi, sehingga karenanya memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya.

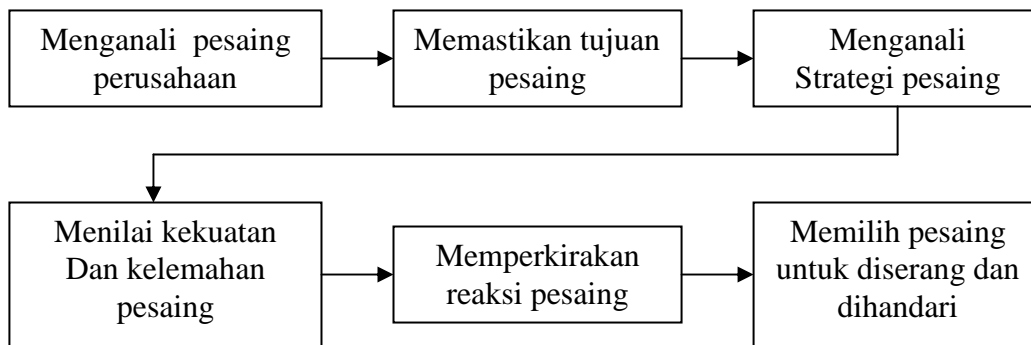
4. Analisis Pesaing

Strategi bersaing penentuan posisi meliputi penentuan posisi suatu usaha untuk memaksimalkan nilai kemampuan yang membedakan dari pesaing karenanya aspek yang sangat penting dalam perumusan strategi adalah analisis pesaing yang cerdas.

Sasaran dari analisis pesaing adalah mengembangkan profil sifat dan sukses dari kemungkinan perubahan strategi yang dapat dilakukan oleh tiap-tiap pesaing terhadap serangkaian gerakan strategi yang dapat diprakarsai oleh perusahaan lain dan serta perubahan lingkungan yang lebih luas yang mungkin terjadi. **(Porter : 43)**

Berikut ini langkah-langkah yang bias diambil oleh perusahaan dalam mengenal atau untuk mengetahui para pesaingnya yang biasa kita lihat dalam bentuk gambar berikut: **(Kotler dan Armstrong, 2003 : 809)**

Gambar 3: Langkah-langkah dalam menganalisis pesaing



Sumber : Dasar-dasar pemasaran, jilid satu, edisi ketujuh, Philip kotler dan Gary Amstrong

Keterangan gambar:

a. Mengenali pesang perusahaan

Mengenali pesaing dari berbagai sudut pandang ini akan memudahkan kita dalam besaing. Kita biasa melihat pesaing dari industri, pasar dan lainnya. Karena untuk mengenali pesaing dengan baik dilakukan dengan cara menghubungkan industri dan analisis pasar dengan menetapkan bauran produk atau jasa.

b. Menetapkan suatu tujuan

Pada umumnya tujuan dari pesaing sama dengan perusahaan kita yaitu memaksimalkan laba dan memilih tindakan yang sesuai. Tetapi jauh sebelumnya kita harus melihat apa yang dibalik sasaran laba pesaing seperti mutu, sifat dan harga dari setiap pesaing.

c. Mengenali strategi pesaing

Dalam hal ini yang perlu di perhatikan dalam mengenali strategi pesaing yaitu dengan cara meneliti semua dimensi yang membedakan setiap strategi pesaing.

d. Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing

Cara penilaian yang dapat dilakukan dengan cara, antara lain :melihat dari data sekunder, pelanggan pribadi, isu-isu dan riset pemasaran primer terhadap pelanggan, pemasuk dan agen, selain itu perusahaan juga biasa menerapkan produk dan proses perubahan terhadap pesaing dengan tujuan untuk memperbaiki mutu dan kinerja.

e. Memperkirakan reaksi pesaing

Reaksi setiap pesaing berbeda, ada yang cepat tanggap dan lambat menyingkapi segala maneuver yang kita lakukan. Mengetahui reaksi pesaing apakah bermanfaat untuk kita serang atau seberapa manfaatnya mempertahankan posisi perusahaan saat ini.

f. Memilih pesaing untuk diserang dan dihindari

Dengan menentukan pesaing dengan membedakan pesaing kuat atau pesaing lemah pesaing dekat dan jauh serta pesaing baik atau merusak

g. Implementasi strategi bersaing

Untuk mengantisipasi persaingan yang ada. Maka perlu dilakukan mengadakan ofensif maupun defensif, yang berguna menciptakan posisi yang aman dan tindakan ofensif maupun defensif ini akan mencakup sejumlah yang mungkin.

Menempatkan perusahaan dalam posisi sedemikian, sehingga kemampuan memberikan pertahanan yang terbaik untuk menghadapi rangkaian persaingan yang ada. Mengantisipikasi pergeseran dan faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi, selanjutnya memanfaatkan perubahan dengan memilih strategi yang cocok dengan keseimbangan persaingan yang baru sebelum lawanya menyadarinya.

Dalam menguguli kekuatan persaingan, ada 3 pendekatan strategi generic yang secara potensial akan berhasil untuk mengguli perusahaan lain salah satu industri yaitu: **(Kuncoro, 2006 : 90)**

1) Strategi kepemimpinan biaya

Adalah strategi yang digunakan organisasi apabila organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya disini merupakan total biaya produksi, dan pada harga. Pada strategi ini organisasi berfokus pada bagaimana perusahaan mampu memproduksi barang dan jasa dengan biaya yang rendah. Perusahaan yang mampu menciptakan biaya yang rendah tentu saja mampu menjual produknya dengan harga yang lebih rendah dari pesaing, tetapi masih bisa menghasilkan keuntungan bagi perusahaannya. Perusahaan semacam ini tidak takut terhadap ancaman pesaing yang menurunkan harga.

Usaha-usaha yang harus dilakukan untuk dapat menerapkan strategi kepemimpinan biaya dalam suatu perusahaan:

- a. Setiap kebijakan yang diambil oleh pihak manajemen harus didasarkan pada usaha untuk meminimalkan biaya. Hal ini berarti terdapat

efisiensi disegala bidang didalam perusahaan. Termasuk membuat fasilitas yang dapat memproduksi dalam skala besar sehingga akan biaya dapat lebih efisien. Karenanya, perusahaan yang menganut strategi ini tidak akan mempunyai lini produk yang banyak, karena membuat variasi produk dinilai akan menambah biaya.

- b. Mencari cara mengurangi biaya dengan melihat pengalaman sebelumnya.
- c. Memperketat pengeluaran biaya dan mengontrol *overhead*.
- d. Meminimalisasikan biaya disegala kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan rantai nilai perusahaan seperti pada bidang litbang (R&D), jasa, penjualan, dan promosi.

Beberapa cara proses yang sederhana untuk strategi keunggulan biaya menyeluruh, antara lain:

- a. Membuat desain produk yang sederhana dan menstandarlisasikan komponen-komponennya.
- b. Berusaha mendapatkan bahan baku yang murah.
- c. Mengembangkan jaringan pemasaran yang berbiaya rendah.

Langkah-langkah dan analisis biaya strategi:

- a. Mengenalkan rantai nilai yang tepat dan menetapkan biaya dan harapan padanya.
- b. Mendiagnosa penentu biaya setiap aktivitas nilai dan interaksinya satu sama lainnya.
- c. Mengenali rantai nilai pesaing dan menentukan biaya alternative pesaing dan sumber penganaan biaya.
- d. Menyusun strategi untuk memperoleh posisi biaya relatif dengan mengendalikan penentu biaya atau mengkonfigurasi rantai atau nilai aliran hilir.

- e. Memastikan bahwa upaya pengurangan biaya tidak menggrogoti diferensiasi atau mengadakan pilihan sadar melakukan hal ini.
- f. Menguji strategi pengurangan biaya untuk mengetahui kelestariannya.

Keuntungan perusahaan dalam menerapkan strategi kepemimpinan biaya.

- a. Perusahaan yang berbasis biaya dapat memperoleh pendapatan diatas rata-rata.
- b. Strategi kepemimpinan biaya juga melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat. Dengan biaya rendah, pembeli tidak dapat lagi memaksa perusahaan untuk mengurangi biaya.
- c. Posisi sebagai pemimpin pasar berbasis biaya juga memberikan fleksibilitas kepada perusahaan untuk bekerja sama dengan pemasoknya.
- d. Strategi ini juga memberikan halangan masuk yang tinggi bagi pesaing perusahaan terutama dalam hal keunggulan biaya dan menciptakan produk yang bersekala ekonomi.

Kekurangan dari strategi kepemimpinan biaya

- a. Bahaya utama dari strategi ini adalah kemungkinan bahwa pesaing menemukan suatu cara sehingga dapat menurunkan biaya produksinya jauh lebih rendah dari perusahaan pemimpin pasar sehingga keunggulan sebagai pemimpin pasar berbasis biaya tidak lagi dapat dijadikan keunggulan kompetitif perusahaan.
- b. Keunggulan lainnya dalah memungkinkan pesaing meniru cara yang digunakan pemimpin pasar dalam efesiensi biaya dan mengambil keunggulan biaya tersebut.

- c. Kemungkinan perusahaan yang telah menjadi pemimpin pasar tersebut ditinggalkan oleh konsumennya karena terdapat perubahan rasa, keinginan, dan kebutuhan dari konsumen.
- d. Menurunnya keunggulan biaya terjadi ketika informasi harga yang tersedia bagi pelanggan meningkat. Hal ini terutama terjadi karena perkembangannya penggunaan internet dalam bisnis.

2) Strategi Diferensiasi

Perusahaan akan menggunakan strategi diferensiasi bila ingin bersaing dengan pesaingnya dalam hal keunikan produk dan jasa yang ditawarkan. Keunikan tersebut dapat dilihat dari ciri produk yang menawarkan nilai-nilai yang dicari konsumen sehingga menjadi produk tersebut menjadi unik dan berbeda dimata konsumen. Konsumen akan rela membayar dengan harga premium bagi produk-produk yang dipersiapkan bagi produk yang unik dan berbeda olehnya.

Diferensiasi dapat dilakukan dalam banyak bentuk, seperti diferensiasi dalam:

- a. Gensi (*prestige*), dan *brand image*
- b. Teknologi .
- c. Inovasi.
- d. Fitur.
- e. Jasa pelayanan pelanggan.
- f. Jaringan.

Para perusahaan perusahaan berbasis bekerja keras untuk bias menciptakan loyalitas merek pada konsumennya keadaan dimana konsumennya secara konsisten mencari, membeli dan menggunakan produk tersebut. Karena

dalam strategi ini. Loyalitas terhadap merek (*brand loyalty*). Merupakan senjata ampuh bagi perusahaan berbasis diferensiasi.

Perusahaan dapat meningkatkan diferensiasi dengan 2 cara pokok yaitu: perusahaan dapat menjadi lebih unik dalam melaksanakan aktifitas nilai yang sudah ada atau perusahaan dapat mengkonfigurasi rantai nilai nya dengan cara meningkatkan keunikan

Persyaratan dalam strategi ini adalah

a. Keterampilan dalam sumber daya umum yang diperlukan

- Kemampuan pemasaran kuat
- Bakat yang kreatif
- Perkayaan produk
- Kemampuan yang kuat dalam dasar riset dasar
- Reputasi korporat untuk kepemimpinan mutu dan teknologi
- Tradisi yang lama dalam industri atau gabungan yang unik dari keterampilan yang diambil dari usaha-usaha lain
- Kerja sama yang kuat dari saluran-saluran

b. Persyaratan organisasi umum

- Koordinasi yang kuat antara fungsi-fungsi dalam riset dan pengembangan produk dan pemasaran.
- Suka untuk menarik tenaga berketerampilan tinggi ilmunan atau orang bersaing.

Diferensiasi terbagi atas:

- a. Diferensiasi produk yaitu dengan menghasilkan produk yang unik dari persaingan
- b. Diferensiasi service yaitu memberikan suatu pelayanan yang lebih kepada konsumen misalnya dengan memperbanyak outlet pemasaran, pelayanan yang ramah dan sebagainya.
- c. Diferensiasi personel adalah dengan mempekerjakan dan melatih personil yang lebih baik.
- d. Diferensiasi produk adalah membedakan citra rasa perusahaan dengan pesaing karena perusahaan akan berusaha menjaga citra perusahaan agar citra perusahaan tidak rusak.
- e. Diferensiasi symbol adalah dengan menyediakan pengenalan perusahaan suatu merek yang kuat dan perbedaan citra. Perusahaan dapat menciptakan tanda dan logo agar dapat segera dapat dikenal masyarakat.

Kekurangan dari strategi diferensiasi: **(Koncoro 2006:96)**

- a. Strategi ini sangat tergantung dengan kemampuan pesaing dalam mengimitasi dan meniru kesuksesan diferensiasi strategi produk. Ketika suatu produk telah mampu ditiru pesaing dan keunikannya dimata konsumennya, maka konsumen tidak akan mau membayar mahal untuk mendapatkannya.
- b. Keunggulan yang lain adalah apabila konsumen menjadi lebih sensitive terhadap harga, sehingga keunikan bukanlah suatu hal yang penting bagi produk.

- c. Diferensiasi yang tidak relevan ketika nilai diferensiasi yang diangkat perusahaan dianggap tidak cukup unik bagi konsumen, atau nilai diferensiasi perusahaan dianggap tidak penting oleh konsumen.
- d. Perusahaan bias terjebak dengan memberikan diferensiasi yang terlalu banyak bagi produknya.
- e. Dengan memberikan diferensiasi yang salah, perusahaan bias merusak citra perusahaan itu sendiri.

3) Fokus

Yaitu memusatkan kelompok pembeli pada segmen lini produk atau pasar geografis tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok segmen ini secara khusus. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen target yang dipilih, perusahaan fokus berusaha mencapai keunggulan bersaing dalam segmen targetnya walaupun perusahaan ini tidak memiliki keunggulan bersaing secara menyeluruh.

Perusahaan dengan strategi ini dapat berlandaskan keunggulan biaya atau diferensiasi. Perusahaan yang merupakan strategi fokus yang berbasis pada biaya. Bersaing dengan pesaing lain dalam industri untuk menjadi pemimpin pasar pada celah pasar yang sempit dan spesifik.

Di lain pihak, perusahaan yang menggunakan strategi fokus berbasis diferensiasi bias menggunakan bentuk apapun yang digunakan oleh perusahaan yang bersifat diferensiasi fitur produk, inovasi produk, kualitas

produk, dan lainnya. Yang menjadi perbedaan adalah strategi fokus berbasis diferensiasi berperisialisasi pada satu atau beberapa segmen pasar saja.

Keunggulan strategi fokus:

- a. Perusahaan dengan strategi fokus paham mengenai ceruk pasar dan menganalinya dengan baik. Pada perusahaan dengan strategi fokus bias terus dengan para kosumenny sehingga akan bias memberikan renspons lebih cepat pada perubahan kebutuhan konsumen relative lebih cepat dari perusahaan yang mempunyai segmen lebih luas. Dengan kecepatan respons perubahan kebutuhan konsumen, perusahaan dengan strategi ini cenderung mudah menciptakan loyalitas konsumen pada merek. Loyalitas ini pada akhirnya biasa menjadi senjata yang sangat kuat untuk menghadapi para pesaing.
- b. Perusahaan biasa mendapat sedikit pesaing dan penjual yang mempunyai kekuatan tawar yang lemah apabila perusahaan menargetkan produknya pada segmen pasar yang kurang sensitif terhadap harga.

Kekurangan dari strategi fokus

- a. Kenyataan bahwa perusahaan mengdopsi strtegi fokus masih beroperasi pada skala kecil menyulitkan perusahaan untuk menurunkan biaya produksi secara signifikan.

- b. Keunggulan lainnya adalah kemungkinan perubahan rasa atau kebutuhan dari konsumen pada celah pasar. Sulitnya perusahaan dengan strategi fokus untuk berganti celah pasar secara cepat biasa menjadikan masalah diatas menjadi masalah yang serius.
- c. Adanya ancaman dari pra perusahaan berbasisi diferensiasi yang memungkinkan mengambil celah pasar dari perusahaan dengan strategi fokus.
- d. Perusahaan biasa terjebak dengan memilih celah pasar yang ternyata terlalu sempit.

5. Pengertian jasa dan ruang lingkupnya

Jasa merupakan semua aktifitas ekonomi yang dihasilkan bukan berbentuk produk fisik atau konstruksi, yang umumnya dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan serta memberikan nilai tambah. **(Lupiyoadi. 2006:6)**

Sedangkan menurut Kotler (2004) jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain. Pada dasarnya terwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun, produksi jasa bisa berkaitan dengan produk fisik atau sebaliknya.

Komponen yang ditawarkan perusahaan kepasar biasanya mencakup beberapa jasa, baik jasa kecil maupun bagian utama yang ditawarkan, karena pada dasarnya penawaran dapat dibedakan menjadi 5 karakter:

- a. Barang berwujud murni, tidak ada jasa yang menyertai produk tersebut.
- b. Barang berwujud yang disertai jasa, pemasar jasa sebagai daya tarik barang berwujud.

- c. Campuran, penawaran terdiri dari barang dan jasa sebagai daya tarik barang penjual
- d. Jasa utama, yang disertai dengan barang dan jasa tambahan.
- e. Jasa murni, pada bagian ini penawaran hanya terdiri dari jasa.

Jasa memiliki karakteristik berbeda dengan barang. **(Lupiyoadi 2006:6)**

- a. Intangibility (tidak berwujud) jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium sebelum jasa itu dibeli. Nilai penting dari hal ini adalah nilai tak terwujud yang dialami konsumen dalam bentuk kenikmatan, kepuasan atau karyawan.
- b. Unstorability (tidak dapat disimpan) jasa tidak mengenal persediaan atau penyimpanan dari produk yang dihasilkan. Karakteristik ini disebut juga *inseparability* (tidak dapat dipisahkan), mengingat pada umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan
- c. Customization (kostumisasi), jasa sering kali didesain untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- d. Dari definisi uraian yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan pemasaran jasa adalah sesuatu kegiatan manusia yang ditujukan untuk menetapkan harga, mempromosikan dan memberikan suatu manfaat pada pihak lain atau konsumen tanpa wujud dan kepemilikan.

6. Kualitas jasa

Dalam setiap kegiatan pembelian itu barang maupun jasa, setiap konsumen selalu berharap memperoleh barang maupun jasa sesuai yang diinginkan

sehingga ia merasa puas atas pengeluaran yang dikeluarkannya untuk mendapatkan barang atau jasa.

Tidak jarang kita melihat orang-orang tertentu yang rela mengeluarkan biaya yang cukup besar untuk memperoleh kepuasan dalam mengkonsumsi produk tertentu. Tentu saja yang mereka butuhkan adalah produk-produk yang memiliki mutu yang baik.

Kualitas adalah merupakan perpaduan antara sifat dan karakteristik yang menentukan sejauh mana keluaran dapat memenuhi persyaratan kebutuhan pelanggan. Pelanggan yang merupakan dan menilai sampai berapa jauh sifat dan karakteristik itu memenuhi kebutuhannya. **(Lupiyoadi, 2006 : 175)**

Kualitas yang baik untuk suatu jenis produk tidak biasa muncul dengan sendirinya atau terjadi begitu saja, tetapi membutuhkan pemahaman yang tepat mengenai faktor-faktor kualitas ini sendiri.

Dalam menilai kualitas suatu produk secara umum memiliki kesamaan dengan penilaian kualitas jasa, tetapi lebih memahami dan memper jelas dengan penilaian kualitas jasa . berikut ini terdapat 5 dimensi yang menentukan kualitas sebagai berikut.**(Lupiyoadi, 2006 : 182)**

- a. Berwujud (*tangible*) yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya pada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan yang dapat diandalkan keadaan lingkungan disekitarnya merupakan bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pembeli jasa hal ini meliputi fasilitas fisik.(gedung,

gudang, dan lain-lain), perlengkapan dan peralatan yang digunakan (teknologi), serta penanpilan pegawainya.

- b. Keandalan (*reability*), yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang di janjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti kecepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi uang tinggi.
- c. Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat pada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas, memberikan konsumen menunggu persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan.
- d. Jaminan dan kepastian (*assurance*), yaitu pengetahuan kesopan santunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen antara lain komunikasi (*comunocation*), kredibilitas (*credibility*), keamanan(*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*).
- e. Empati (*empaty*), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupa memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan dapat diharapkn memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoprasiasn yang nyaman bagi pelanggan.

7. Pelayanan

Dalam pemasaran, pelayanan merupakan faktor pendukung terutama dalam mendukung keberhasilan suatu usaha untuk dapat memasarkan produknya ke pasar. Bentuk-bentuk pelayanan dalam kegiatan pemasaran suatu produk yang ingin dicapai pada dasarnya adalah sebagai berikut:

- a. Pelayanan dalam membeli dan menjual produk.
- b. Pelayanan sewaktu penawaran produk.
- c. Pelayanan sewaktu penyerahan produk.
- d. Pelayanan setelah adanya penjualan.

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara orang dengan orang lain secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam kamus bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. **(Nur Hasyim : 2008)**

Pelanggan akan merasa puas apabila pelayanan yang diberikan perusahaan dapat dirasakan dan dinikmati manfaatnya terhadap produk yang dibelinya tersebut karena dengan pelayanan yang baik akan mempengaruhi selera konsumen untuk membeli produk tersebut.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam usaha memperbaiki kualitas pelayanan: **(Tjiptono, 2008 : 109)**

- a. Ketepatan pelayanan, hal yang perlu diperhatikan adalah waktu tunggu dan waktu proses
- b. Akurasi, pelayanan yang berkaitan dengan reabilitas pelayanan dan bebas kesalahan.

- c. Kesopanan, dan keramahan dalam menarik pelayanannya, terutama bagi yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal seperti: operator telepon, petugas keamanan dan lainnya.
- d. Tanggung jawab, berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan.
- e. Kelengkapan menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung serta pelayanan komplementer.
- f. Kemudahan mendapatkan pelayanan, berkaitan dengan banyaknya outlet, banyaknya petugas yang melayani seperti: kasir, staf administrasi dan lainnya.
- g. Variasi model pelayanan, berkaitan dengan motivasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, features dari pelayanan dan lainnya
- h. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan berkaitan dengan lokasi ruang tempat pelayanan, kemudahan menjangkau informasi dan lainnya.
- i. Atribut pendukung lainnya seperti: lingkungan yang bersih, ruang tunggu, fasilitas umum dan lainnya.

Pelayanan pada saat ini sangat sering kita jumpai baik dalam penjualan barang maupun jasa pelanggan menentukan pilihan berdasarkan persepsi mereka akan kualitas, pelayanan dan nilai. Maka dari itu perusahaan harus memahami faktor penentu nilai dan kepuasan pelanggan.

Jika perusahaan ingin berhasil dalam persaingan maka pelayanan yang ditawarkan pada konsumen harus betul-betul diperhatikan terutama faktor-faktor kunci pelayanan diantaranya:

- a. Lini pelayanan yang ditawarkan, organisasi jasa harus memutuskan berapa luas lini pelayanan yang ditawarkan.
- b. Ketersediaan pelayanan dalam perencanaan jasa manajer perlu mempertimbangkan kapan saja jasa harus disediakan, juga perusahaan harus menentukan lokasi fasilitas-fasilitas yang memberikan pelayanan yang baik.
- c. Tingkat pelayanan organisasi harus menyeimbangkan antar tingkat pelayanan yang diberikan kepada para pelanggan dengan kebutuhan untuk

beroperasi secara otomatis pada saat yang sama, dalam hal ini manajer menghadapi biaya penyediaan fasilitas dengan tingkat biaya konsumen menunggu.

Suatu perusahaan maju dan unggul dalam persaingan yang akan ketat pada saat menjalankan kegiatan pelayanan terhadap konsumen, selain berwawasan terhadap service dan quality, hendaknya juga berwawasan terhadap pelanggan karena pelanggan biasa memberikan atau yang diinginkan. Konsumen juga memandang kualitas pelayanan perusahaan dengan membandingkan persepsi pelayanan gagal memenuhi harapan konsumen.

Sehubungan dengan peranan pelayanan yang sangat penting dalam mempengaruhi konsumen dalam melakukan suatu service excellent yaitu pelayanan yang unggul merupakan suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan, dengan adanya service excellent yang digunakan perusahaan dapat mengembangkan kegiatan pelayanan untuk meningkatkan penjualannya. Adapun sasaran dari service excellent ini adalah:

- a. Memuaskan pelanggan
- b. Meningkatkan loyalitas pelanggan.
- c. Meningkatkan penjualan produk dan jasa perusahaan
- d. Meningkatkan pendapatan perusahaan.

Dari keempat service excellent ini maka perusahaan dan konsumen pun mempunyai keuntungan yang sama. Dimana konsumen terpenuhi kebutuhannya dan merasa dihargai sehingga akan membuat konsumen

tersebut akan sangat loyal kepada perusahaan yang merupakan service excellent ini dan pihak perusahaan akan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penjualan dapat tercipta karena suatu proses petukaran barang-barang atau jasa penjualan dan pembeli.

8. Market share

Dalam persaingan perusahaan harus mengetahui market share yang dimiliki perusahaan. Market share merupakan bagian pasar yang dikuasai oleh perusahaan. Perusahaan agresif selalu menginginkan market share yang besar.

Market share adalah persentase jumlah unit yang terjual untuk industri produk tersebut dan produk-produk saingan. Untuk mengetahui seberapa besarnya market share perusahaan maupun pesaing.

Pangsa pasar (market share) adalah besarnya bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan. Dengan kata lain penguasaan suatu produk terhadap pasar atau besarnya jumlah produk yang diminta yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan jumlah permintaan di pasar. **(Anonym : 2008)**

Manfaat market share pada dasarnya semua pesaing akan berusaha memaksimalkan laba mereka, tetapi kenyataan ada pesaing yang berbeda penekanan labanya, baik laba jangka pendek maupun jangka panjang.

Selain itu pesaing yang orientasinya bukan pada memaksimalkan laba melainkan memuaskan pelanggan. Para pesaing itu memiliki sasaran yang

relative berbeda seperti komponen pangsa pasar, arus kas, pemakaian teknologi dan pelayanannya.

Jadi dengan mengetahui sasaran pesaing serta penekan-penakannya, perusahaan dapat menentukan apakah mereka puas dengan situasi saat ini dan bagaimana kemungkinan reaksinya atau berbagai tindakan kompetitif, selanjutnya manfaat market share adalah:

- a. Dapat mendefinisikan strategi pesaing. Semakin mirip strategi suatu perusahaan dengan perusahaan lain, semakin ketat persaingan diantara mereka.pada umumnya dapat digolongkan menjadi beberapa kelompok memiliki strategi yang serupa, kelompok ini disebut dengan kelompok strategi. Pesaing. Terjadi diantara kelompok strategis. Tetapi yang bersangkutan, seperti mutu, ciri ragam produk dari masing-masing pesaing, layanan, kebijakan harga, distribusi, program promosi dan lain-lain.
- b. Menilai kekuatan dan kelemahan pesaing. Ini dilakukan untuk mengetahui apakah pesaing menjalankan strategi dan mencapai tujuan mereka atau tidak. Hal ini tergantung pada kemampuan masing-masing pesaing. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi secara tetap berbagai kekuatan dan kelemahan mereka. Biasaya perusahaan mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing melalui data-data sekunder, pengalaman pribadi, dan desah-desus. Tetapi sebaiknya perusahaan melakukan riset pemasaran terhadap pelanggan, pemasok maupun dealer. Data itu kemudian dianalisis untuk menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk menilai pesaing.

- c. Memperkirakan pola reaksi pesaing. Masing-masing pesaing bereaksi secara berbeda. Ada yang bereaksi dengan cepat ada pula yang lambat atau bahkan tidak bereaksi sama sekali. Berbeda pesaing hanya akan bereaksi sama sekali. Berbeda pesaing hanya akan bereaksi terhadap serangan tertentu saja dan tidak untuk sasaran lainnya, sehingga beberapa pesaing menunjukkan pola reaksi yang dapat diramalkan sebelumnya.

9. Konsep penjualan

Istilah penjualan sering dianggap sama dengan pemasaran, pemasaran mempunyai kegiatan yang sangat luas sedangkan penjualan hanya merupakan salah satu kegiatan dalam pemasaran. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas, berikut ini diberikan beberapa definisi penjualan

Penjualan adalah suatu usaha yang terpadu untuk mengembangkan rencana-rencana strategis yang diarahkan pada usaha pemuasan kebutuhan dan keinginan pembeli, guna mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba.

(Ahmad Elqarni : 2008)

Penjualan adalah suatu usaha yang dilakukan manusia untuk menyampaikan barang kebutuhan yang dihasilkan kepada mereka yang memerlukan dengan imbalan uang menurut harga yang ditentukan atas persetujuan bersama. Dengan adanya kegiatan penjualan yang akan dapat menciptakan suatu proses pertukaran barang atau jasa antara pembeli dan penjual.

Dengan demikian fungsi penjualan meliputi hal-hal seperti menciptakan permintaan, mencari pembeli, mengadakan perundingan tentang harga dan syarat penjualan dan akhirnya sampai pada pemindahan hak milik. Konsep penjualan ini merupakan orientasi manajemen yang jika perusahaan mengandung asumsi bahwa konsumen sama sekali tidak membeli dalam jumlah yang cukup dari produk perusahaan konsep yang terkandung dalam penjualan, yaitu antara lain:

- a. Para konsumen memiliki kecendrungan menolak pembelian sebagai besar barang yang ditawarkan.
- b. Para konsumen dapat dihimbau agar pembelian lebih banyak melalui berbagai alat penggerak penjualan.
- c. Tugas organisasi adalah mengorganisasikan yang berorientasi pada penjualan yang kuat sebagai kunci untuk menarik dan mempertahankan langganan.

Faktor-faktor yang sangat berperan penting dalam terjadinya penjualan atau pemasaran dalam arti luas. **(Stanton, 2002 : 13)**

- a. Adanya kebutuhan dan keinginan.
- b. Adanya produk
- c. Nilai atau biaya
- d. Kepuasan.
- e. Pertukaran atau transaksi.

10. Ekonomi dan Persaingan dalam Islam

Salah satu bukti Alqur'an dan sunnah tersebut mempunyai daya jangkau yang *universal* dapat dilihat dari segi teksnya yang selalu tepat untuk implikasinya dalam kehidupan aktual, misalnya daya jangkau dalam bidang ekonomi dan perekonomian umat.

Kegiatan ekonomi dalam pandangan islam merupakan tuntutan kehidupan. Disamping itu juga anjuran yang mempunyai dimensi ibadah sesuai dengan firman Allah dalam surat Al-Mulk : 15

هو الذى جعل لكم الأرض ذلولا فامشوا فى مناكبها وكلوا من رزقه

وإليه النشور (١٥)

Artinya : Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebagian dari Rezeki-Nya. Dan hanya kepadan-Nyalah kamu meminta.

Dari firman Allah SWT diatas kita sebagai umat islam dapat perintah untuk melakukan aktivitas yang produktif bagi pemenuhan kehidupan manusia atau kebutuhan kita sehari-hari, dan dapat kita simpulkan bahwa Allah SWT mempesilahkan umatnya mencari rezeki diatas bumi dan carilah rezeki sebanyak-banyaknya tetapi jangan tinggalkan shalat. Dari ungkapan diatas juga bisa kita lihat ekonomi merupakan bagian yang sangat penting dalam

kehidupan umat muslim. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa islam tidak menghendaki umatnya hidup dalam ketinggalan dan keterbelakangan ekonomi.

Persaingan sebagai kenyataan yang hidup dalam dunia usaha tidaklah mungkin dihindari. Hal ini juga yang terjadi dalam islam, dimana persaingan adalah fenomena umum yang mana persaingan merupakan suatu alat yang sangat efektif untuk mendorong olah pikir dan kerja, tetapi dalam hal persaingan kita umat islam dituntut untuk jujur karena kita ketahui persaingan yang tidak sehat tidak akan diridhoi oleh Allah SWT apabila persaingan yang tidak sehat. Bukan tolong menolong tetapi saling menghancurkan ini tidak dihendaki oleh Allah SWT sesuai dengan firman-Nya dalam surat Al- Maa-Idah : 2 yang berbunyi :

وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدون واتقوا

الله إن الله شديد العقاب (٢)

Artinya : Dan tolong menolonglah kamu dalam mengerjakan kebaikan dan janganlah kamu tolong menolong dalam berbuat dosa dan larangannya.

Dari firman Allah SWT diatas kita ketahui Allah SWT sangat mengutuk umatnya yang melakukan kegiatan apapun itu dan janganlah saling menjatuhkan dan kita diminta untuk tolong menolong dalam segi apapun.

Persaingan yang sehat dimulai dari aturan yang jelas, jadi ajaran islam juga memnuntut untuk kita dalam bersaing yang sehat dan menyuruh umatnya

untuk berlomba dalam mencari rezeki di muka bumi, akan tetapi dengan cara yang sehat sebagaimana ditentukan oleh Allah SWT

Persaingan yang positif didalam islam disebut *Fastabakul Khairat*. Hal ini juga diterangkan dalam surat Al-Baqarah : 148

ولكل وجهة هو موليها فاستبقوا الخيرات أين ما تكونوا يأت بكم الله

جميعا إن الله على كل شيء قدير (١٤٨)

Artinya : Dan bagi tiap-tiap umat adalah kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan dan janganlah saling menjatuhkan. Dimana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian pada hari kiamat sesungguhnya Allah maha kuasa.

B. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah serta uraian pada telaah pustaka yang telah diuraikan diatas, maka penulis dapat mengambil suatu hipotesis yaitu:”diduga kebijakan bersaing yang diterapkan oleh warnet harlens adalah strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi dan fokus”.

C. Variabel penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan dan hipotesis maka variable penelitian yang akan dianalisis dikelompokan atas:

1. Strategi keunggulan biaya menyeluruh
2. Strategi diferensiasi

Fokus

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada warnet Harlens di Pekanbaru yang berlokasi di Jalan Delima No107 Pekanbaru-Riau.

B. Jenis Sumber Data

- a. Data primer adalah yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung melalui objeknya yaitu data yang diperoleh dari wawancara dengan pemimpin sekaligus pemilik warnet Harlens tentang strategi yang diterapkan dalam pemasaran jasa misalnya dengan kuisisioner.
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi. Yaitu data penjualan, stuktur organisasi, jasa yang dijual dan jumlah usaha pesaing.

C. Populasi dan sample

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pemimpin, karyawan dan pelanggan. Karena populasi terlalu banyak. Maka pengambilan sample, penulis menggunakan Metode Cluster yakni mengambil 40 orang yang dianggap bisa mewakili seluruh karyawan dan pelanggan.

Analisis *Cluster Sampling* merupakan metode pengelompokan, di mana data yang akan dikelompokkan belum membentuk kelompok sehingga pengelompokkan yang akan dilakukan bertujuan agar data yang terdapat didalam kelompok yang sama relatif lebih homogen dari pada data yang berada pada kelompok yang berbeda. (Iman, 2008).

D. Teknik pengumpulan data

Untuk memperoleh data dan informasi lainnya dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data berikut:

- a. Teknik wawancara, yaitu dengan melakukan wawancara kepada pemimpin dan karyawan untuk mendapatkan informasi.
- b. Teknik kuesioner, yaitu dengan membagikan sejumlah daftar pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden.

E. Analisis data

Untuk mendapatkan gambaran tentang masalah yang diteliti dilakukan dengan metode deskriptif yakni dengan menganalisa data yang telah dikumpulkan dari hasil penelitian dan dihubungkan dengan landasan teori yang telah dikemukakan di dalam pustaka. Untuk selanjutnya diambil suatu kesimpulan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah singkat Perusahaan

Perkembangan yang dilaksanakan pemerintah diberbagai sektor ekonomi. Telah membuka begitu banyak kesempatan bagi para pemilik modal untuk turut serta dalam melaksanakan pembangunan. Untuk memperoleh penggunaan yang baik, para pemilik modal mendirikan berbagai macam bentuk dibidang usaha yang beraneka ragam manfaat sesuai dengan kebutuhan dan harapan yang ada pada bidang usaha pilihan tersebut.

Penelitian ini dilakukan pada warnet Harlen yang terletak jalan delima No 107 Pekanbaru. Warnet ini didirikan pada tanggal 22 mei 2007. Pemilik Warnet ini adalah Hasra Isnandi, M.Pd warnet Harlens ini bergerak pada penjualan jasa warnet.

B. Sturuktur Organisasi

Setiap perusahaan dalam upaya mencapai tujuan selalu dilakukan bersama-sama oleh seluruh bagian dan personil perusahaan, jadi hal tersebut tidak semata-mata dilakukan oleh pemimpin perusahaan saja.

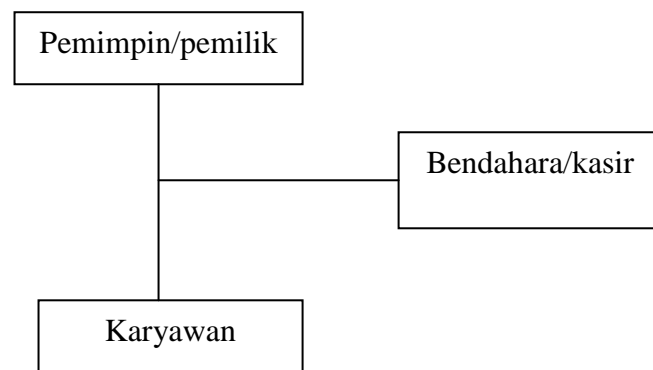
Untuk mencapai struktur perusahaan tersebut, diperlukan suatu struktur. Organisasi, yaitu mekanisme yang memungkinkan setiap orang bekerja secara efektif, dimana setiap bagian dalam perusahaan dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Suatu stuktur merupakan salah satau unsur penting yang harus diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Struktur

organisasi yang baik dan efisien maupun melengkapi tugas serta tanggung jawab yang jelas serta dapat menghubungkan setiap bagian yang ada dalam organisasi.

Berikut ini dapat digambarkan struktur organisasi pada Warnet Harlens ini adalah:

Gambar 4
Struktur Organisasi Warnet Harlens Pekanbaru



Sumber :Warnet Harlens

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat sturkutu organisasi warnet Harlens merupakan struktur organisasi daris. Apabila kita perhatikan struktur organisasi tersebut dapat dilihat bahwa garis komandonya adalah langsung dari pimpinan kepada karyawan. Untuk lebih jelasnya pembagian tugas dan wewenang dari masing-masing bagian sebagai berikut:

1. Pemimpin bertugas untuk mempertanggung jawabkan segala jenis kegiatan dan mengelola manajemen perusahaan serta mengawasi semua kegiatan sehari-hari untuk mawujudkan kerjasama yang tepat.

2. Bendahara/kasir bertugas menerima, membayar dan menyimpan surat-surat berharga berdasarkan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran dimana seluruh transaksi ini akan dicatat dalam pembukuan usaha.
3. Karyawan bertugas dan menjawab dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan.

C. Aktivitas Usaha Warnet Harlens

Sebagian perusahaan memilih bidang industri sebagai lapangan usahannya, sementara pengusaha lain memilih bidang perdagangan, kontaktor dan sebagainya. Warnet harlens merupakan salah satu warnet yang tumbuh dan berkembang di jalan Delima pekanbaru yang dalam kegiatan usahanya adalah penjualan jasa. Sama halnya dengan kegiatan usaha lain. Warnet harlens ini bertujuan mencapai tingkat penjualan jasa sesuai dengan yang diharapkan namun untuk mencapai usaha ini, Warnet harlens ini menghadapi persaingan yang sangat kompetitif dari usaha sejenis. Pemilik Wanet Halens ini adalah Harlens Isnardi M.Pd.

Agar pelaksanaan pekerjaan dapat terkoordinasi maka pimpinan perusahaan menciptakan suatu system pengusaha pekerjaan pada seluruh tenaga kerja yang ada serta terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh. Dengan adanya pengusaha kinerja ini maka pekerjaan menjadi lebih teratur dan efisien.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Tingkat Pekerjaan

Jenis pekerjaan ini dapat mempengaruhi seseorang dalam memilih Warnet. Dalam hal ini penulis menggolongkan pekerjaan responden atas 4 kategori yaitu pegawai negeri, pegawai swasta, ibu rumah tangga dan mahasiswa, pelajar. Dimana pekerjaan ini mewakili responden yang menggunakan jasa Warnet Harlens.

Untuk mengetahui tingkat pekerjaan responden pada Warnet Harlens ini dapat dilihat

Tabel 1: Tingkat Pekerjaan Responden Warnet Harlens Pekanbaru

No	Pekerjaan	Jumlah Responden	Persentase
1	Mahasiswa	20 Orang	50%
2	Pelajar	15 Orang	37,50%
3	Wiraswasta	5 Orang	12.50%
Jumlah		40 Orang	100%

Sumber : Warnet Harlens Pekanbaru

Responden yang diminta untuk mengisi kuesioner sebanyak 40 orang yang terdiri dari 20 orang sebagai mahasiswa atau 50% dari jumlah responden. 15 orang atau 37,50% sebagai pelajar, dan 5 orang atau 12,50% bersatus sebagai wiraswasta.

Jenis pekerjaan ini mengetahui selera responden menggunakan jasa Warnet Harlens. Ini dapat dilihat bahwa mahasiswa lebih tertarik untuk menggunakan jasa warnet, dimana warnet merupakan hal yang sangat penting bagi mahasiswa.

B. Tingkat Pendidikan

Pendidikan responden dapat menjadi acuan penulis dalam menganalisa penjualan jasa warnet Harlens dan untuk melihat strategi bersaing yang terjadi pada Warnet Harlens. Pendidikan yang diamati oleh penulis hanya terbatas pada pendidikan formal mulai dari pendidikan tingkat dasar, SMA, dan SMP. Pengelompokan ini dipengaruhi oleh tingkat pekerjaan yang dibagi berdasarkan pendidikan terakhir mereka. Selanjutnya dapat dilihat responden Warnet Harlens berdasarkan tingkat pendidikan.

Untuk mengetahui tingkat pendidikan responden pada Warnet Harlens Pekanbaru dapat dilihat dalam table berikut:

Tabel 2: Tingkat Pendidikan Responden Warnet harlens pekanbaru

No	Pendidikan terakhir	Jumlah Responden	Persentase
1	Sarjana	4 orang	10%
2	Mahasiswa	21 orang	52.50%
3	SMA	9 orang	22,50%
4	SMP	6 orang	15%
Jumlah		40 orang	100%

Sumber : Warnet Harlens

Dari tabel diatas dapat dilihat mengenai tingkat pendidikan responden dari 40 responden dapat dirincikan sebagai berikut : 4 orang atau 10% berpendidikan sarjana, 21 orang atau 52,50% sebagai mahasiswa, 9 orang atau 22.50% berpendidikan SMA, dan 6 orang atau 15% berpendidikan SMP.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pengguna jasa warnet Harlens lebih dominan adalah mahasiswa, ini dikarenakan memang jumlah mahasiswa yang cukup besar, dan internet pun merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting bagi mahasiswa, dalam menambah wawasan dan pengetahuan mereka.

C. Kebijakan biaya yang diterapkan pada warnet Harlens dan pesaingnya.

strategi yang digunakan organisasi apabila organisasi ingin menjadi pemimpin pasar berbasis biaya rendah dengan basis pelanggan yang luas. Biaya disini merupakan total biaya produksi, dan pada harga. Pada strategi ini organisasi berfokus pada bagaimana perusahaan mampu memproduksi barang dan jasa dengan biaya yang rendah. Perusahaan yang mampu menciptakan biaya yang rendah tentu saja mampu menjual produknya dengan harga yang lebih rendah dari pesaing, tetapi masih bias menghasilkan keuntungan bagi perusahaannya.

Untuk mengetahui biaya operasional warnet harlens dan pesaingnya dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:

Tabel 3 : Biaya Operasional Warnet Harlens Pekanbaru Dan Pesaingnya

Alokasi	Warnet Harlens	Warnet Pelangi	Warnet Matahari	Warnet RBR	Warnet Ford
Teknisi	400.000	400.000	500.000	400.000	500.000
Karyawan	1 600.000	1.600.000	1.800.000	1.600.000	1.600.000
Office Boy	-	-	100.000	-	100.000
Akses internet (ISP)	650.000	600.000	700.000	650.000	700.000
Listir	500.000	600.000	600.000	550.000	600.000
ATK	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Sewa tempat	-	450.000	500.000	500.000	500.000
Biaya iklan brosur	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Biaya Maintenance	200.000	200.000	300.000	250.000	250.000
Total	3.550.000	4.050.000	4.400.000	4.150.000	4.450.000

Sumber: Penelitian Lapangan

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa biaya operasional Warnet Harlens lebih sedikit murah bila dibandingkan dengan para pesaingnya, dimana Warnet Harlens tidak menyewa gedung dan juga Office boy. Gedung Warnet Harlens merupakan milik pemimpin warnert itu sendiri, sedangkan tentang kebersihan warnet itu sendiri langsung dikerjakan oleh pemilika Warnet dan karyawannya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa biaya operasional warnet harlens lebih murah dibandingkan dengan para pesainya. Dengan demikian biaya operasional yang rendah memungkinkan Warnet harlens menjual jasanya lebih murah dibandingkan dengan para pesainnya..

D. Analisis Fariabel

Variable penelitian yang akan dianalisa dikelompokkan atas:

1. Strategi keunggulan biaya menyeluruh
2. Strategi diferensiasi
3. Fokus

1. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh

Harga sangat berpengaruh terhadap konsumen. Apabila perusahaan menawarkan harga yang sangat mahal maka konsumen kemungkinan akan mencari jasa warnet yang lain dalam arti konsumen menentukan atau pengambilan kepuasan untuk membeli atau tidak suatu barang atau jasa. Oleh karena itu perusahaan harus berhati-hati dalam penerapan harga karena akan sangat berpengaruh dengan tingkat penjualan dan keuntungan dari perusahaan.

Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai variabel yang penulis teliti dapat dilihat dalam table 3 berikut ini:

Tabel 4 :Tanggapan harga jasa Pada Warnet Harlens Pekanbaru

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persetase (%)
Tentang harga jasa yang diberikan jasa pada Warnet Harlens	Sangat Murah	0	0
	Murah	22	55
	Cukup	18	45
	Tidak Murah	0	0
	Sanmgat Tidak murah	0	0

Jumlah		40	100
---------------	--	-----------	------------

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Berdasarkan table 4 dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen tentang harga jasa yang diberikan jasa pada warnet Harlens adalah sebagai berikut: persentase terbanyak murah yakni sebesar 22 orang atau 55% dan paling sedikit menyatakan cukup murah yakni sebanyak 18 orang atau 45%.

Hal tersebut menunjukkan bahwa harga yang ditawarkan oleh warnet Harlens murah. Ini merupakan kebijakan harga yang tepat akan membawa pengaruh terhadap permintaan jasa yang berarti dapat meningkatkan penjualan.

Tabel 5 :Tanggapan Tentang Harga Jasa Yang Diberikan Dengan Pelayanan Atau Hasil Dikehendaki Pelanggan Pada Warnet Harlens Pekanbaru

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang harga jasa yang diberikan dengan pelayanan atau hasil dikehendaki pelanggan	Sangat sesuai	5	12.50
	Sesuai	31	77,50
	Cukup	4	10
	Tidak sesuai	0	0
	Sangat Tidak sesuai	0	0
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Berdasarkan table 5 Tentang harga jasa yang diberikan dengan pelayanan atau hasil dikehendaki pelanggan adalah sebagai berikut: persentase terbanyak sesuai yakni sebanyak 31 orang atau 77,50% dan paling sedikit menyatakan cukup yakni sebanyak 4 orang atau 10%.

Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa harga yang ditetapkan oleh warnet Harlens sudah sesuai dengan pelayanan atau hasil yang diinginkan pelanggan

Tabel 6: Tanggapan Tentang Harga Jasa Yang Diberikan Mempengaruhi Dalam Memilih Jasa Warnet Yang Ditawarkan Oleh Warnet Halens Pekanbaru

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang harga jasa yang diberikan mempengaruhi dalam memilih jasa warnet yang ditawarkan	Sangat mempengaruhi	7	17.50
	Mempengaruhi	22	55
	Cukup	11	27,50
	Tidak mempengaruhi	0	0
	Sangat Tidak mempengaruhi	0	0
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Berdasarkan table 6 Tentang harga jasa yang diberikan mempengaruhi dalam memilih jasa warnet yang ditawarkan adalah sebagai berikut: persentase terbanyak menyatakan mempengaruhi yakni sebanyak 22 orang atau 55%, dan paling sedikit menyatakan sangat mempengaruhi 7 orang atau 27,50%.

Dari table diatas dapat disimpulkan bahwa harga jasa yang ditawarkan warnet Harlens sangat mempengaruhi pelanggan untuk menggunakan jasa warnet Harlens.

Tabel 7: Tanggapan Mengenai Harga Jasa Yang Diberikan Oleh Warnet Harlens Dengan Harga Yang Ditawarkan Oleh Usaha Sejenis Lainnya

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang harga jasa yang diberikan oleh warnet harlens dengan harga yang ditawarkan oleh usaha sejenis lainnya yang ada di	Sangat kompetitif	2	5%
	Kompetitif	32	80
	Cukup	6	15
	Tidak kompetitif	0	0
	Sangat tidak	0	0

kota pekanbaru	kompetitif		
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Berdasarkan table 7 Dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen mengenai harga jasa yang diberikan oleh warnet Harlens dengan harga tawarkan oleh usaha sejenis lainnya yang ada di kota Pekanbaru adalah : persentase terbanyak menyatakan kompetitif yakni sebanyak 32 orang atau 80% dan paling sedikit menyatakan sangat kompetitif yakni sebanyak 2 orang atau 5%.

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa menurut tanggapan konsumen mengenai harga jasa yang diberikan oleh warnet Harlens dengan harga yang ditawarkan oleh usaha sejenisnya sudah sangat kompetitif.

Tabel 8: Tanggapan Mengenai Harga Jasa Merupakan Pertimbangan Sebelum Melakukan Penggunaan Jasa Warnet Harlens Pekanbaru

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang harga jasa merupakan pertimbangan sebelum memutuskan untuk melakukan penggunaan jasa warnet harlens	Sangat mempengaruhi	6	15
	mempengaruhi	25	62,50
	Cukup	9	22,50
	Tidak mempengaruhi	0	0
	Sangat tidak mempengaruhi	0	0
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Berdasarkan tabel 8 Dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen mengenai harga jasa merupakan pertimbangan sebelum memutuskan untuk melakukan penggunaan jasa warnet Harlens adalah: persentase terbanyak menyatakan mempengaruhi yakni sebanyak 25 orang

atau 62% dan paling rendah menyatakan sangat mempengaruhi yakni sebanyak 6 orang atau 15%.

Dari table diatas menunjukkan bahwa harga merupakan suatu pertimbangan yang sangat mempengaruhi konsumen untuk menggunakan jasa warnet Harlens.

Table 9: Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Keunggulan Biaya menyeluruh

Pertanyaan	Variabel					Jumlah
	SM	M	C	TM	STM	
Harga jasa yang diberikan pada warnet Harlens.	0	22	18	0	0	40
Harga jasa yang diberikan dengan pelayanan atau hasil yang dikendaki	5	31	4	0	0	40
Harga jasa yang diberikan berpengaruh dalam memilih jasa warnet harlens	7	22	11	0	0	40
Mengenai harga jasa yang diberikan oleh warnet harlens dengan harga yang ditawarkan oleh usaha Janis lainnya	2	32	6	0	0	40
Harga merupakan pertimbangan sebelum menggunakan jasa warnet harlens	6	25	9	0	0	40
Jumlah	20	132	48	0	0	200
Persentase (%)	10	66	24	0	0	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Dari tabel rekapitulasi diatas dapat diketahui Rata-rata tanggapan Responden tentang keunggulan biayah menyeluruh yang diberikan warnet Harlens. Dimana menyatakan sangat mempengaruhi sebanyak 20 atau 10% yang menyatakan mempengaruhi berjumlah 132 atau 66%, 48 atau

24% yang menyatakan cukup mempengaruhi, dan tidak ada responden yang memberi tanggapan yang menyatakan sangat tidak setuju.

Seiring dengan penjelasan rekapitulasi diatas hal tersebut dapat menunjukkan hasil rata-ratanya bahwa seluruh item pertanyaan keunggulan biaya yang ditetapkan dapat dikatakan baik karena memiliki nilai rata-rata lebih dari 66% yang menyatakan mempengaruhi, dengan demikian keunggulan biaya menyeluruh yang dirasakan oleh responden warnet harlens adalah dapat dikatakan baik.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa keunggulan biaya menyeluruh yang diterapkan oleh warnet Harlens ini sangat baik karena dimana lokasi warnet ini berada pada lingkungan tempat tinggal pelajar dan mahasiswa dan merupakan pasar yang baik untuk jasa ini.

Hal inilah yang menjadi alasan warnet Harlens menerapkan strategi keunggulan biaya menyeluruh, karena dengan biaya yang rendah biasanya mahasiswa akan lebih tertarik untuk menggunakan jasa yang ditawarkan, dengan biaya yang rendah dengan fasilitas yang memadai akan lebih baik untuk menarik pelanggan yang benar-benar kritis pada harga.

Dimana warnet merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan mahasiswa dan pelajar, dimana internet merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi mahasiswa dan pelajar dan internet merupakan kebutuhan studi, komunikasi menambah wawasan dan lain sebagainya.

Memiliki posisi biaya rendah membuat perusahaan mendapatkan hasil laba diatas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan

persaingan yang besar. Posisi biaya rendah memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena dengan biaya yang lebih rendah memungkinkannya untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengobankan laba mereka demi pesaingnya.

Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatan untuk menekan harga sampai ketinggian harga dari pesaing paling efisien berikutnya. Akhirnya posisi biaya yang rendah biasanya menempatkan perusahaan yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti relative terhadap posisi para pesaingnya dalam industri.

Pencapaian posisi biaya keseluruhan yang rendah seringkali menuntut bagian pasar relative yang tinggi atau kelebihan lain seperti perlunya merancang produk atau jasa yang lebih baik menjual banyak lini produk yang berkaitan untuk menaburkan biaya serta melayani setiap kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume.

Dalam menerapkan strategi biaya rendah mungkin investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar. Bagian pasar yang tinggi akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomis dalam pembelian yang semakin menekan biaya. **(Potler, 2002, 32)**

Dalam mencapai kenggulan biaya menyeluruh warnet Harlens melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran

pokok lini. Keunggulan biaya menyeluruh memerlukan konstruksi agresif dalam fasilitas skala yang efisien.

Usaha yang dilakukan warnet Harlens untuk mencapai penurunan biaya dan tetap mendapatkan keuntungan yaitu warnet harlens menetapkan tarif yang berbeda antara jam 07.00 pagi-10.59 malam menggunakan tarif standar yaitu Rp 3000/jam, sedangkan dari Jam 11.00 malam-06.59 pagi menggunakan tarif 4 jam Rp 10.000. Strategi ini di terapkan mengingat kurangnya dan bahkan tidak ada konsumen yang datang pada malam hari bila dibandingkan pada siang hari warent harlens menggunakan tarif yang berbeda dengan tujuan konsumen akan tetap menggunakan jasa dan jaringan akan tetap terpakai pada malam hari, dan warnet Harlens tetap menggunakan pelayanan yang sama serta menyediakan fasilitas-fasilitas lainnya, dan melayani semua kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume.

Hal yang tak kalah pentingnya dalam menetapkan keunggulan biaya menyeluruh bagi tujuan perusahaan adalah bagaimana dengan kebijakan tersebut dapat meningkatkan volume penjualan, memperoleh laba maksimum, serta mempertahankan dan memperbaiki market share perusahaan.

Dari hasil penelitian yang langsung dari warnet tentang harga jasa mengalami persaingan karena pada masing-masing warnet menetapkan harga yang sama.

2. Strategi Diferensiasi

Strategi differensiasi menyangkut pembedaan jasa dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dengan yang dilakukan usaha lain. Suatu perusahaan membedakan diri dengan pesaingnya ”ketika diferensiasi itu diberikan suatu yang unik, yang lebih berharga bagi pembeli dari pada sekedar harga jasa yang rendah”

Tidak ada batasan yang jelas tentang peluang suatu perusahaan untuk membedakan apa yang ditawarkan pada pelanggan dari yang ditawarkan pada pelanggan dari yang ditawarkan perusahaan lain, karena setiap perusahaan berbeda, besarnya produk yang ditawarkan perusahaan.

Pada warnet Harlens menerapkan strategi diferensiasi dimana penulis menggunakan variable: pelayanan atau kualitas dan juga promosi. Karena faktor ini tak kalah dalam keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam meningkatkan keunggulan biaya bersaing adalah dengan memberikan pelayanan yang terbaik terhadap konsumen, konsumen harus diutamakan dan diberikan pelayanan yang sebaik-baiknya agar konsumen tertarik untuk mengkonsumsi produk warnet harlens, pelayanan yang lebih baik didukung juga oleh kualitas yang bagus dan promosi yang menarik. Mengguli pesaing akan menambah nilai plus bagi perusahaan dimana konsumen akan memiliki loyal pada perusahaan.

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variable yang penulis teliti dapat dilihat pada tabel Berikut ini:

Tabel 19: Tanggapan Mengetahui Pertama Kali Warnet Harlens Pekanbaru Dari Media Cetak

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
------------	-----------	--------	----------------

Mengenai mengenal warnet harlens pertama kali dari media cetak	Sangat mengetahui	0	0
	Mengetahui	21	52,50
	Cukup mengetahui	11	27,50
	Tidak mengetahui	6	15
	Sangat tidak mengetahui	2	5
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Berdasarkan table 10 dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen mengenai mengenal atau mengetahui pertama kali dari media cetak adalah sebagai berikut: persentase terbanyak menyatakan mengetahui yakni sebanyak 21 orang atau 52,50% dan paling sedikit menyatakan sangat tidak mengetahui yakni sebanyak 2 orang atau 5%.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden mengetahui warnet Harlens dari mengetahui dari media cetak.

Tab 11: Tanggapan Tentang Promosi Yang Dilakukan Oleh Warnet Harlens Pekanbaru

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang Promosi Yang Dilakukan Oleh Warnet Harlens Pekanbaru	Sangat mengetahui	9	22,50
	Mengetahui	14	3,50
	Cukup mengetahui	17	42,50
	Tidak mengetahui	0	0
	Sangat tidak mengetahui	0	0
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Berdasarkan tabel 11 dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen tentang promosi yang dilakukan oleh warnet Harlens adalah sebagai berikut: persentase terbanyak mengetahui menyatakan cukup mengetahui yakni sebanyak 17 orang atau 42,50 dan paling sedikit sangat mengetahui yakni sebanyak 9 orang atau 22,50%.

Dengan melaksanakan diferensiasi, pelayanan yang diberikan oleh warnet harlens pekanbaru pada pelanggan adalah sebagai berikut:

- a. Kecepatan dalam melayani
- b. Memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan seperti Koran atau buku bacaan dan lain-lain
- c. Memberikan ruang tunggu yang nyaman dan santai.

Untuk lebih jelasnya mengenai pelayanan yang diberikan pada konsumen dapat kita lihat tanggapan responden pada tabel berikut ini.

Tabel 12: Tanggapan Tentang Pelayanan Jasa Yang Diberikan Oleh Warnet Harlens Pekanbaru

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang pelayanan jasa yang diberikan oleh warnet Harlens Pekanbaru	Sangat menarik	5	12,50
	menarik	24	60
	Cukup menarik	9	22,50
	Tidak menarik	2	5
	Sangat tidak menarik	0	0
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Berdasarkan tabel 12 dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen tentang pelayanan jasa yang diberikan oleh warnet Harlens adalah sebagai berikut: persentase terbanyak mengetahui menyatakan menarik yakni sebanyak 24 orang atau 60% dan paling sedikit tidak menarik yakni sebanyak 2 orang atau 5%.

Dari tabel menunjukkan menurut tanggapan konsumen bahwa pelayanan jasa yang diberikan warnet Harlens sudah menarik.

Tabel 13: Tanggapan Tentang Promosi Yang Dilakukan Oleh Warnet Harlens Pekanbaru

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
------------	-----------	--------	----------------

Tentang promosi yang dilakukan oleh warnet Harlens menarik minat saudara dalam menggunakan jasa Warnet	Sangat menarik	4	10
	menarik	19	47,50
	Cukup menarik	17	42,50
	Tidak menarik	0	0
	Sangat tidak menarik	0	0
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Bedasarkan tabel 13 dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen tentang promosi yang dilakukan oleh warnet Harlens menarik minat saudara dalam menggunakan jasa Warnet harlens adalah sebagai berikut: persentase terbanyak mengetahui menyatakan menarik yakni sebanyak 19 orang atau 47,50% dan paling sedikit sangat menarik yakni sebanyak 4 orang atau 10%.

Dari table diatasdapat menunjukan dahwa promosi yang dilakukan sudah menarik dapat dilihat dari tanggapan konsumen. Karena kegiatan promosi sangat penting dilakukan dengan adanya promosi perusahaan dapat mempekenalkan produk atau jasa yang ditawarkan.

Tabel 14: Tanggapan Tentang Lokasi Warnet Harlens Sudah Strategis

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang lokasi warnet Harlens pekanbaru	Sangat strategis	7	17,50
	Strategis	27	67,50
	Cukup strategis	12,50	12,50
	Tidak strategis	1	2,5
	Sangat tidak strategis	0	0
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Bedasarkan tabel 14 dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen tentang lokasi warnet Harlens: persentase terbanyak

menyatakan strategis yakni sebanyak 27 orang atau 67,50% dan sedikit sangat tidak sedikit yakni sebanyak 1 orang atau 2,5%.

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa lokasi warnet Harlens yang mudah dijangkau oleh konsumen.

Tabel 15: Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Diferensiasi

Pertanyaan	Variabel					Jumlah
	SM	M	C	TM	STM	
Mengetahui petama kali warnet harlens dari media cetak	1	21	11	6	1	40
Mengetahui tentang promosi yang dilakukan warnet harlens	3	20	4	13	0	40
Pelayanan jasa yang diberikan oleh warnet harlens	4	27	6	0	0	40
Promosi yang dilakuaan oleh warnet minat dalam menggunakan jasa warnet harlens.	5	22	13	0	0	40
Lokasi warnet sudah strategi	7	27	5	1	0	40
Jumlah	23	117	39	20	0	200
Persentase (%)	11,5	58,5	19,5	10	0	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Dari tabel rekapitulasi diatas dapat diketahui Rata-rata tanggapan Responden tentang strategi diferensiasi yang diberikan warnet Harlens. Dimana menyatakan sangat mempengaruhi sebanyak 23 atau 11,5% yang menyatakan mepengaruhi bejumlah 117 atau 58,5%, yang menyatakan cukup mempengaruhi 39 atau 19,5%, yang menyatakan tidak mempengaruhi 20 atau 10%, dan tidak responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Hasil penelitian responden menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan strategi diferensiasi adalah bisa dikatakan baik, karena memiliki nilai rata-rata lebih dari 50% menyatakan mempengaruhi, demikian strategi diferensiasi yang dirasakan oleh pelanggan warnet Harlens bisa dikatakan baik.

Dari penjelasan diatas bahwa dapat disimpulkan apa yang dipromosikan sangat sesuai apa yang dirasakan oleh pelanggan, dan pelayanan yang diberikan sangat memuaskan pelanggan ini dapat dilihat tanggapan responden yang menyatakan lebih dari 50% mengatakan bahwa pelayanan juga merupakan salah satu hal yang menarik untuk menggunakan jasa yang ditawarkan.

Lokasi warnet Harlens juga sangat strategis yang berada tepat ditepi jalan raya yang mudah dijangkau oleh konsumen dimana lokasi sebuah perusahaan dapat menentukan kemajuan perusahaan dibidang jasa penjualan, konsumen lebih memilih lokasi yang mudah dijangkau dengan lokasi yang strategis di pinggir jalan memungkinkan perusahaan lebih dikenal dengan masyarakat. Hal ini pula yang cenderung membuat konsumen lebih memilih perusahaan tersebut dari pada perusahaan yang sulit ditemui.

Diferensiasi jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi lima kekuatan persaingan meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.

Diferensiasi merupakan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap kebutuhan akan posisi biaya rendah. Kesetiaan pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk.

Selain strategi diferensiasi dapat menghasilkan laba diatas rata-rata, akan tetapi juga harus memperhatikan dengan memberikan diferensiasi yang salah, perusahaan akan bisa merusak citra perusahaan itu sendiri atau perusahaan bisa terjebak dengan memberikan deferensiasi yang terlalu banyak mengakibatkan konsumen tidak membutuhkan produk tersebut dan beralih ke produk yang memberikan diferensiasi yang mereka butuhkan dan tentu saja dengan harga yang lebih murah. (Potler, 2002, 33)

Diferensiasi penjualan jasa warnet Harlens memberikan manfaat tambahan jasa kepada pelanggan. Sehingga manfaat yang akan dapat dirasakan oleh konsumen benar-benar beda dari jasa warnet yang lainnya. Penambahan fasilitas lainnya seperti fasilitas AC, memberikan tempat antrian yang nyaman seperti kursi atau sofa, menyediakan media cetak, menyediakan minuman, earphone dan serta fasilitas-fasilitas lainnya. Banyak fitur jasa yang didapat pelanggan memberikan pelanggan kepada konsumen, berarti jasa tersebut dapat memberikan *costumer value* (nilai tambah bagi pelanggan) yang lebih tinggi dibandingkan jasa pesaingnya.

Warnet Harlens melakukan promosi untuk mendorong bagi pembeli bagi calon pembeli akan suatu produk atau jasa yang benar-benar dapat mendasar pada tujuan dari promosi tersebut, yaitu dapat memodifikasi tingkah laku konsumen untuk memberi tahu pasar yang dituju tentang penawaran perusahaan. Dapat dijadikan media persuasif (pembujuk) yang menciptakan kesan positif akan suatu produk dan juga dapat bersifat mengingatkan terutama memperhatikan dihati konsumen atau masyarakat luas hal ini sangat perlu diperhatikan setiap warnet, apabila perusahaan ingin meningkatkan penjualannya.

Kegiatan promosi sangat penting dilakukan dalam perusahaan, karena dengan adanya promosi perusahaan dapat memperkenalkan produk atau jasanya kepada pelanggan dan pada akhirnya diharapkan dapat melakukan pembelian, begitu juga dengan bisnis warnet.

3. Fokus

Fokus adalah kelompok pembeli pada segmen lini produk atau pasar geografis tertentu dalam industri dan menyesuaikan strateginya untuk melayani bagian atau kelompok segmen secara khusus. Dengan mengoptimalkan strateginnya untuk segmen target yang dipilih, perusahaan fokus berusaha mencapai keunggulan bersaing dalam segmen targetnya walaupun perusahaan ini tidak memiliki keunggulan secara menyeluruh.

Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap variable yang penulis teliti dapat dilihat pada tabel Berikut ini:

Tabel 16: Tanggapan Tentang Kemampuan Atau Keterampilan Yang Dimiliki Karyawan Warnet Harlens Pekanbaru

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang kemampuan atau keterampilan yang dimiliki karyawan warnet harlens pekanbaru	Sangat memuaskan	6	15
	memuaskan	29	72,50
	cukup	5	12,50
	Tidak memuaskan	0	0
	Sangat tidak memuaskan	0	0
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Bedasarkan tabel 16 dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen terhadap kemampuan atau keterampilan yang dimiliki karyawan warnet harlens sebagai berikut: persentase terbanyak mengetahui menyatakan memuaskan yakni sebanyak 29 orang atau 72,50% dan paling sedikit cukup memuaskan yakni sebanyak 5 orang atau 12,50%.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa kemampuan dan keterampilan karyawan sudah memuaskan. Kemampuan dan keterampilan merupakan salah satu faktor pendukung menarik minat pelanggan untuk menggunakan jasa yang ditawarkan .

Tabel 17: Tanggapan Tentang Kemampuan Karyawan Dalam Mengatasi Keluhan Tentang Jasa Yang Diberikan Oleh Warnet Harlens Pekanbaru

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang kemampuan karyawan dalam mengatasi keluhan atau	Sangat memuaskan	9	22,50
	memuaskan	14	35
	cukup	17	42,50

permasalahan anda tentang jasa yang diberikan warnet Harlens	Tidak memuaskan	0	0
	Sangat tidak memuaskan	0	0
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Bedasarkan tabel 17 dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen tentang kemampuan karyawan dalam mengatasi keluhan atau permasalahan tentang jasa yang diberikan oleh warnet Harlens: persentase terbanyak mengetahui menyatakan cukup memuaskan yakni sebanyak 17 orang atau 42,50% dan paling sedikit sangat memuaskan yakni sebanyak 9 orang atau 22,50%.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan yang dimiliki karyawan sudah dapat mengatasi keluhan atau permasalahan yang dihadapi pelanggan.

Tabel 18: Tanggapan Tentang Keterampilan Yang Dimiliki Karyawan Warnet Harlens Telah Sesuai Dengan Yang Dipromosikan Pekanbaru

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang keterampilan yang dimiliki karyawan warnet harlens telah sesuai dengan yang di promosikan	Sangat memuaskan	5	12,54
	memuaskan	24	60
	cukup	9	22,50
	Tidak memuaskan	2	5
	Sangat tidak memuaskan	0	0
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Bedasarkan tabel 18 dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen tentang Tentang keterampilan yang dimiliki karyawan warnet harlens telah sesuai dengan yang di promosikan: persentase terbanyak

menyatakan memuaskan yakni sebanyak 24 orang atau 60% dan paling sedikit tidak memuaskan yakni sebanyak 2 orang atau 5%.

Berdasarkan hasil diatas dapat dinyatakan bahwa tanggapan konsumen tentang keterampilan yang dimiliki karyawan sesuai dengan apa yang dipromosikan.

Tabel 19: Tanggapan tentang letak atau kondisi tempat/ruang Warnet Harlens Pekanbaru

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang Letak Atau Kondisi Tempat/Ruang Warnet Harlens Pekanbaru	Sangat memuaskan	4	10
	memuaskan	19	47,50
	cukup	17	42,50
	Tidak memuaskan	0	0
	Sangat tidak memuaskan	0	0
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Bedasarkan tabel 18 dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen tentang letak atau kondisi tempat/ruang warnet Harlens: memuaskan sebanyak 19 orang atau 47,50% dan paling sedikit menyatakan sangat memuaskan yakni sebanyak 4 orang atau 10%.

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kondisi warnet Harlens sudah dinyatakan memuaskan, kondisi tempat atau ruang sangat erat kaitnya dengan ketertarikan konsumen untuk menggunakan jasa warnet.

Tabel 20: Tanggapan Tentang Kemampuan Yang Dimiliki Karyawan

Pertanyaan	Tanggapan	Jumlah	Persentase (%)
Tentang kemampuan yang dimiliki karyawan mempengaruhi untuk melakukan pembelian	Sangat mempengaruhi	6	15
	mempengaruhi	25	62,50
	cukup	9	22,50
	Tidak mempengaruhi	0	0
	Sangat tidak	0	0

	mempengaruhi		
Jumlah		40	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Bedasarkan tabel 19 dapat dilihat bahwa menurut tanggapan konsumen tentang kemampuan yang dimiliki karyawan mempengaruhi untuk melakukan pembelian: persentase terbanyak menyatakan mempengaruhi yakni sebanyak 25 orang atau 62,50% dan paling sedikit menyatakan sangat mempengaruhi yakni sebanyak 6 orang atau 15%.

Berdasarkan hasil tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan yang dimiliki karyawan sangat berpengaruh terhadap kemampuan daya beli pelanggan.

Table 21: Rekapitulasi Jawaban Respondan Variable Fokus

Pertanyaan	Variabel					Jumlah
	SM	M	C	TM	STM	
Kemampuan atau keterampilan yang dimiliki karyawan.	6	29	4	1	0	40
Kemampuan karyawan dalam mengatasi keluhan atau permasalahan jasa yang ditawarkan	9	14	17	0	0	40
Keterampilan yang dimiliki karyawan telah sesuai dengan yang diperomosikan.	5	24	17	0	0	40
Letaka atau kondisi ruang/tempat warnet harlens	4	19	9	0	0	40
Kemapuan yang dimiliki karyawan mempengaruhi untuk melakukan pembelian	6	25	9	0	0	40
Jumlah	30	111	56	3	0	200
sPersentase (%)	15	55,5	28	1.5	0	100

Sumber : Data olahan hasil penelitian

Dari tabel rekapitulasi diatas dapat diketahui Rata-rata tanggapan Responden tentang fokus yang diberikan warnet Harlens. Dimana menyatakan sangat mempengaruhi sebanyak 30 atau 15% yang menyatakan mempengaruhi bejumlah 111 atau 55,5%, yang menyatakan cukup mempengaruhi 56 atau 28%, yang menyatakan tidak mempengaruhi 3 atau 1.5%, dan tidak responden yang menyatakan sangat tidak setuju.

Hasil penelitian responden menunjukan bahwa seluruh item pertanyaan tentang fokus adalah cukup baik karena memiliki rata-rata diatas 50%. Dengan demikian strategi fokus yang diterapkan sudah sangat baik.

Dengan hasil penelitian tersebut bahwa kemampuan dan keterampilan yang diberikan cukup baik karena kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tetap suatu yang sangat penting. khususnya lagi dalam menghadapi pelanggan yang mengalami kesulitan dan keluhan yang dialami pelanggan, letak atau kondisi ruang/tempat warnet harlens juga sangat nyaman dan juga mempengaruhi kenyamanan dalam menggunakan jasa warnet Harlens.

Kemampuan dan keterampilan yang bermutu tinggi yang dimiliki karyawan warnet Harlens, dalam arti mampu memberikan pelayanan yang baik, jelas akan sangat berbeda dan menuntut pemenuhan yang *tremendous* (dahsyat). Tingkatan mutu keterampilan dan kemampuan akan sejalan dengan seberapa besar si pelanggan siap untuk membayar, semakin tinggi kesediaan pelanggan membayar untuk suatu jasa warnet. Maka akan

semakin tinggi pula tuntutan atau ekspekstasinya kepada penyedia jasa warnet.

Karena keterampilan dan kemampuan yang baik akan memberi kesan tersendiri bagi konsumen untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan, tetapi sebaliknya karyawan tidak memiliki kemampuan yang baik akan membuat pelanggan lari kepada perusahaan lain yang menjual produk atau jasa yang sama.

Pelayanan kepada konsumen secara efektif merupakan suatu manfaat utama yang dapat ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen agar dapat menjalin kerja sama yang baik dalam persaingan antar perusahaan. harus diakui bahwa kelancaran suatu perusahaan khususnya dalam bidang perdagangan dan jasa banyak ditenyukan oleh baik atau tidaknya pelayanan terhadap konsumen. Walaupun untuk hal ini dianggap perlu menambah pengeluaran biaya guna mencapai taraf pelayanan yang diinginkan oleh konsumen, karena tingkat pelayanan akan mempengaruhi permintaan secara langsung terhadap produk atau jasa yang ditawarkan.

Perusahaan yang memiliki strategi fokus secara potensial juga dapat mengasilakan laba diatas rata-rata untuk industrinya. Strategi fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi atau kedua-duanya. **(Potler, 2002, 35)**

Untuk mencapai stategi fokus warnet Harlens melayani target tertentu secara baik diantaranya mahasiswa dan pelajar dengan cara menyediakan tarif yang rendah pada waktu tertentu dan diferensiasi

produk yang berbeda dengan warnet-warnet lainnya dan menyediakan fasilitas-fasilitas lainnya seperti earphone untuk mencegah kebosanan pelanggan dan warnet harlens dirancang untuk membuat para pelanggan merasa nyaman dan santai seperti rumah sendiri.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini penulis akan mengiraikan beberapa kesimpulan serta saran-saran yang kiranya bermanfaat bagi perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang. Dari hasil pembahasan telah diuraikan pada bab-bab terdahulu dengan didukung oleh data-data yang ada, maka penulis dapat menyusun beberapa kesimpulan sebagai berikut:

A. Kesimpulan

1. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi, fokus dan kebijakan-kebijakan lainnya telah dapat meningkatkan volume penjualan pada warnet harlens dan tetap bisa bertahan, bersaing dan mampu mengembangkan usahanya, sesuai dengan apa yang diharapkan.
2. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh

Dari hasil rekapitulasi jawaban responden variabel keunggulan biaya menyeluruh diperoleh 132 atau 66% responden yang menyatakan memuaskan. Ini dapat disimpulkan bahwa biaya menyeluruh sangat mempengaruhi pelanggan sebelum menggunakan jasa yang ditawarkan, semakin banyak pelanggan semakin besar pula peluang dalam meningkatkan volume penjualan.

3. Strategi diferensiasi

Dari hasil rekapitulasi jawaban responden variabel strategi diferensiasi di peroleh 117 atau 58% responden yang menyatakan menarik, dan dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi diferensiasi yang diterapkan pada warnet harlens telah diketahui atau dirasakan oleh pelanggan. Ini juga salah satu yang dapat meningkatkan volume penjualan.

4. Fokus

Dari hasil rekapitulasi jawaban responden variabel fokus di peroleh lebih dari 50% responden yang menyatakan mempengaruhi, dapat ditarik kesimpulan bahwa kemampuan dan keterampilan serta letak atau kondisi ruang/atau tempat pada warnet harlens sudah mempengaruhi pelanggan untuk menggunakan jasa warnet yang ditawarkan, ini juga erat kaitnya dalam peningkatan volume penjualan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka penulis dapat mengemukakan beberapa saran :

1. Dikarenakan pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi dan fokus berpengaruh terhadap peningkatan volume penjualan pada warnet Harlens Pekanbaru, maka diharapkan kepada pengusaha warnet agar bisa menerapkas strategi bersaing agar tetap bias bertahan, bersaing dan mampu menyesuaikan dengan

keadaan dan mampu mengembangkan usahanya sesuai apa yang diharapkan.

2. Diharapkan kepada pihak warnet Harlens harus tetap memperhatikan permintaan konsumen terhadap suatu produk atau jasa. Kebijakan harga yang tepat akan membawa pengaruh terhadap permintaan produk atau jasa yang berarti dapat meningkatkan volume penjualan, seperti memberikan diskon setiap 4 jam pemakaian. Tetapi sebaliknya, kebijaksanaan harga salah akan berakibat pada penurunan permintaan yang diikuti oleh penurunan volume penjualan.
3. Diharapkan pihak warnet untuk tetap mengembangkan strategi strategi diferansiasi, dan mengembangkan keunikan-keunikan, yang dapat dilihat dari ciri produk yang menawarkan nilai-nilai yang dicari oleh konsumen sehingga menjadi produk yang menjadi unik dan berbeda dimata konsumen seperti memberikan inovasi-inovasi, teknologi yang canggih, brand image, pelayanan yang baik dan tempat dan kondisi pada warnet serta menyediakan fasilitas lainnya seperti WC, AC dan kafe. Konsumen akan rela membayar dengan harga yang premium bagi produk yang dipersiapkan bagi produk yang unik dan berbeda olehnya.

4. Diharapkan pihak warnet tetap memperhatikan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki kayawannya. Karena dengan hal tersebut karyawan dapat melayani pelanggan yang mengalami kesulitan dalam menggunakan jasa yang ditawarkan seperti memberikan pengetahuan tentang pekerjaannya dan memberikan pelatihan serta baju seragam memperhatikan penampilan, demi meningkatkan produktifitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Usman, 2006, *Manajemen Statejik*, PT. Amara Books, Jogjakarta
- Bamabang Prasetyo dan Lina Miftahul Janna, 2006, *Metode Penelitian Kometitif* PT .
Raja Grafindo Persada.
- Boyd, Walker dan Larreche, 2000, *Manajemen Pemasaran*, PT Gelora Aksara, Jakarta.
- Cristopeher Loveloch dan Lauren Wigh, *Manajemen Pemasaran Jasa*, 2005, PT . Indeks,
Jakarta
- Crwn Dirgantoro, 2006, *Manajemen Stratejik*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Fandi, Tjiptono, 2008, *Manajemen Jasa*, penerbit offiset, penerbit offiset, Yogyakarta.
- Fred.R. David, 2004, *Manajemen Strategi*, PT. Indeks, Jakarta.
- <http://syamsuri12.wordpress.com/tentang-pelayanan-i/>
- <http://one.indoskripsi.com/node/3714>.
- <http://www.google.co.id/#q=pengertian+penjualan>.
- Philip Kotler, 2004. *manajemen Pemasaran Jasa Sudut Pandang Asia*, PT .Indeks,
Jakarta.
- Philip Kotler Dan Gary Amstrong, 2003. *Dasar-dasar Pemasaran Edisi Kesembilan Jilid
Satu*, PT Indeks, Jakarta
- Rambat Lopiyoadi dan A. Hamdani, 2006, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Penerbit
Salemba Empat, Jakarta
- Wiliam J Stanton, 2005, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Penerbit BPEF UGM, Yogyakarta.

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
I.1 Realisasi Penjualan Jasa pada Warnet Harles Pekanbaru.....	5
1.2 Pesaing pada Warnet Harlens Pekanbaru.....	7
1. Tingkat Pekerjaan Responden Warnet Harlens Pekanbaru Responden.....	56
2. Tingkat Pendidikan Responden Warnet Harlens Pekanbaru.....	57
3. Kebijakan Biaya yang diterapkan Warnet Harlens dan Pesaingnya.....	58
4. Tanggapan Harga Jasa pada Warnet Harlens Pekanbaru.....	60
5. Tanggapan Tentang Harga Jasa yang Diberikan Dengan Pelayanan Atau Hasil Dikehendaki Pelanggan pada Warnet Harlens Pekanbaru.....	60
6. Tanggapan Tentang Jasa yang Diberikan Mempengaruhi Dalam Memilih Jasa Warnet yang Ditawarkan oleh Warnet Harlens Pekanbaru.....	61
7. Tanggapan Mengenai Harga Jasa yang Ditawarkan oleh Warnet Harlens Dengan Harga Jasa yang Ditawarkan oleh Usaha Sejenis Lainnya yang ada Di Pekanbaru.....	62
8. Tanggapan Mengenai Harga Jasa Merupakan Pertimbangan Jasa Warnet Harlens Pekanbaru.....	62
9. Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Keunggulan Biaya Menyeluruh.....	68
10. Tanggapan Mengetahui Warnet Harlens Pekanbaru	68
11. Tanggapan Tentang Promosi Yang Dilakukan oleh Warnet Harlens Pekanbaru.....	69
12. Tanggapan Tentang Pelayanan Jasa yang Diberikan oleh Warnet Harlens pekanbaru.....	70
13. Tanggapan Tentang Promosi yang Dilakukan oleh Warnet Harlens Pekanbaru.....	70
14. Tanggapan Tentang Lokasi Warnet Harlens Pekanbaru.....	71
15. Rekapitulasi Jawaban Responden Variable Diferensiasi.....	72
16. Tanggapan Tentang Kemampuan atau Keterampilan yang Dimiliki Karyawan Warnet Harlens Pekanbaru.....	76
17. Tanggapan Tentang Kemampuan Karyawan Dalam Mengatasi Keluhan Atau Permasalahan Tentang Jasa yang Diberikan oleh Warnet Harlens Pekanbaru.....	76
18. Tanggapan Tentang Keterampilan yang Dimiliki Karyawan Warnet Harlens Telah Sesuai Dengan yang Dipromosikan....	77
19. Tanggapan Tentang Letak atau Kondisi Tempat/Ruang Warnet Harlens Pekanbaru.....	78
20. Tanggapan Tentang Kemampuan yang Dimiliki Karyawan Warnet Harlens Mempengaruhi untuk Melakukan Pembelian.....	78
21. Rekapitulasi Jawaban Responden Variable Fokus.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Roda Strategi Bersaing	22
2. Lima faktor persaingan yang menentukan kemampun industri.....	23
3. Langkah-langkah dalm menganalisis pesaing.....	26
4. Struktur organisasi warnet Harlens pekanbaru.....	54

KUESIONER

Pengajuan pertanyaan ini ditujukan semata-mata untuk mengumpulkan data dan informasi sehubungan dengan penelitian ilmiah (sikripsi) yang diberi judul :

ANALISIS STRATEGI BERSAING DALAM MENINGKATKAN

PENJUALAN PADA WARNET HARLENS

PEKANBARU

Penelitian ini tidak berpengaruh terhadap pekerjaan dan jabatan anda. Informasi yang anda berikan akan terjamin kerahasiaannya. Atas bantuan anda dalam pengisian kusioner ini, saya ucapkan terimah kasih. Untuk pengisian jawaban, anda cukup memberi tanda silang (X) pada jawaban yang diaanggap benar.

Data pribadi :

Nama	
pekerjaan	
pendidikan	

A. Keunggulan Biaya Menyeluruh

1. Bagaimana menurut anda, tentang harga jasa yang diberikan pada Warnet Harlens?
 - a. Sangat murah
 - b. Murah
 - c. Sedang
 - d. Mahal
 - e. Cukup mahal
2. Bagaimana menurut anda, tentang harga jasa yang diberikan dengan pelayanan atau hasil dikehendaki pelanggan?
 - a. Sangat sesuai
 - b. Sesuai
 - c. Sedang
 - d. Tidak sesuai
 - e. Sangat tidak sesuai

3. Apakah harga jasa yang diberikan mempengaruhi anda dalam memilih jasa Warnet Halens?
 - a. Sangat mempengaruhi
 - b. Mempengaruhi
 - c. Cukup
 - d. Tidak mempengaruhi
 - e. Sangat tidak mempengaruhi
4. Bagaimana menurut anda mengenai harga jasa yang diberikan oleh Warnet Harlens dengan harga yang ditawarkan oleh usaha sejenis lainnya yang ada di kota pekanbaru?
 - a. Sangat kompetitif
 - b. Kompetitif
 - c. Cukup kompetitif
 - d. Tidak kompetitif
 - e. Sangat tidak kompetitif

B. Strategi Diferensiasi

1. Menurut anda, dari mana mengetahui pertama kali Warnet Harlens?
 - a. Informasi iklan media cetak
 - b. Informasi langsung dari pemilik atau dari karyawan Warnet harlens
 - c. Dari kenalan, teman dan kerabat
2. Apakah anda mengetahui tentang promosi yang dilakukan Wanet Harlens?
 - a. Sangat mengetahui
 - b. Mengetahui
 - c. Cukup mengetahui
 - d. Tidak mengetahui
 - e. Sangat tidak mengetahui
3. Bagaimana menurut anda tentang pelayanan jasa yang diberikan oleh Warnet harlens?
 - a. Sangat menarik
 - b. Menarik
 - c. Cukup menarik
 - d. Tidak menarik
 - e. Sangat tidak menarik
4. Apakah promosi yang dilakukan oleh Warnet Harlens menarik minat saudara dalam menggunakan jasa Warnet Harlens?
 - a. Sangat menarik
 - b. Menarik
 - c. Cukup menarik
 - d. Tidak menarik
 - e. Sangat tidak menarik

C. Fokus

1. Menurut anda, bagaiman kemampuan atau keterampilan yang dimiliki karyawan warnet Harlens?
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Tidak memuaskan
 - e. Sangat tidak memuaskan

2. Bagaimana kemampuan karyawan dalam mengatasi keluhan atau permasalahan anda tentang jasa yang diberikan oleh Warnet Harlens?
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Tidak memuaskan
 - e. Sangat tidak memuaskan
3. Menurut anda, keterampilan yang dimiliki karyawan Warnet harlens telah sesuai dengan yang diiklankan atau dipromosikan memuaskan anda?
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Tidak memuaskan
 - e. Sangat tidak memuaskan
4. Bagaimana letak atau kondisi tempat/ruang pada Warnet Harlens?
 - a. Sangat memuaskan
 - b. Memuaskan
 - c. Cukup memuaskan
 - d. Tidak memuaskan
 - e. Sangat tidak memuaskan